



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku  
Competitiveness Evaluation of an Engineering Company

Student:	Bc. Adriana Rybová
Vedoucí diplomové práce:	Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adriana Rybová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku  
Competitiveness Evaluation of an Engineering Company  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska pro zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku
  3. Představení podniku
  4. Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.  
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15 th ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018  
Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

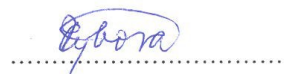


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.*

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Adriana Rybová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Poděkování taktéž patří zástupcům strojírenského podniku VOP GROUP, s.r.o., konkrétně majiteli podniku panu Ing. Vilému Widenkovi a ekonomickému náměstkovi panu Ing. Romanu Misiorzovi, za umožnění spolupráce, poskytnutí podkladů a podnětné rady, kterými domohli k vypracování této práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska pro zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku.....</b>	<b>6</b>
2.1	Vymezení základních pojmů .....	6
2.1.1	Podnikání a podnik.....	6
2.1.2	Konkurence a konkurenceschopnost.....	9
2.1.3	Konkurenční výhoda a strategie .....	12
2.2	Okolí podniku .....	14
2.2.1	Vnější okolí podniku .....	15
2.2.2	Vnitřní okolí podniku .....	17
2.3	Metody hodnocení konkurenceschopnosti .....	18
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	24
2.3.3	Finanční analýza.....	26
2.3.4	Spider analýza .....	30
2.3.5	SWOT analýza .....	31
<b>3</b>	<b>Představení podniku .....</b>	<b>33</b>
3.1	Základní charakteristika .....	33
3.2	Historie podniku .....	34
3.3	Organizační struktura podniku .....	36
3.4	Popis činností podniku.....	37
3.5	Ekonomická situace podniku.....	39
3.6	Vize, mise a cíle podniku .....	39
<b>4</b>	<b>Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku .....</b>	<b>40</b>
4.1	Analýza vnějšího prostředí .....	40
4.1.1	PESTE analýza .....	40
4.1.2	Analýza odvětví.....	54
4.1.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	56
4.2	Analýza vnitřního prostředí .....	62
4.2.1	Analýza klíčových faktorů .....	62
4.3	Finanční analýza .....	66
4.3.1	Ukazatele rentability .....	66
4.3.2	Ukazatele likvidity .....	68
4.3.3	Ukazatele zadluženosti .....	70

4.3.4	Ukazatele aktivity.....	71
4.4	Spider analýza.....	73
4.5	SWOT analýza.....	75
<b>5</b>	<b>Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>79</b>
5.1	Shrnutí výsledků .....	79
5.2	Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku .....	83
5.2.1	Definování mise, vize, hodnot a strategie VOP GROUP, s.r.o. ....	83
5.2.2	Zlepšení úrovně marketingu a obchodu .....	84
5.2.3	Organizace práce .....	88
5.2.4	Personální práce .....	90
5.2.5	Certifikace .....	91
5.2.6	Zúžení nabízeného portfolia .....	92
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>100</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Současná situace na trhu je udávána především neustále se zrychlujícím tempem globalizace. V souvislosti s touto skutečností je pro podniky stále více obtížnější reagovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám v podnikatelském prostředí. Každý den musí svádět boj nejen se samotným měnícím se světem, ale zejména se svými konkurenty v oboru. Rostoucí tlak konkurence a dynamické prostředí nutí společnosti k analyzování a hledání možných cest či způsobů, jak být více efektivnější, pružnější a porazit konkurenci v oboru. Schopnost být konkurenceschopný je klíčem k úspěchu podniku, jenž chce obstát v konkurenčním boji.

Tématem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku. Konkurenceschopnost lze charakterizovat jako schopnost prosadit se v určité oblasti na trhu v porovnání s dalšími subjekty. Pro posouzení konkurenceschopnosti existuje celá řada různých metod. Některé jsou využívány pro analýzu vnitřního prostředí, jiné pro vnější prostředí nebo existují také smíšené metody. Prostřednictvím těchto různých nástrojů a metod lze nalézt silné a slabé stránky, a zároveň také potenciální příležitosti či hrozby pro daný podnik.

Cílem diplomové práce je analýza a posouzení konkurenceschopnosti vybraného strojírenského podniku pomocí zvolených nástrojů, které se zaměřují na danou problematiku. Na základě výsledků z provedených analýz bude provedeno shrnutí situace společnosti v oblasti konkurenceschopnosti a posléze budou navržena možná doporučení ohledně stávajících skutečností, jež mohou přispět k celkovému zlepšení postavení společnosti na trhu.

Tato práce je vymezena do 6 hlavních kapitol, přičemž první představuje úvod a poslední závěr. Ve druhé kapitole jsou zachycena teoretická východiska pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Třetí kapitolou je započata již aplikační část práce. Zde dojde k seznámení se základní charakteristikou analyzovaného podniku. V rámci čtvrté kapitoly jsou poznatky získané v teoretické části práce aplikovány do praxe neboli jsou zpracovány údaje poskytnuté danou společností a provedeny vhodné analýzy. V páté kapitole je provedeno shrnutí a navržena možná doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Za základní podklady pro vypracování teoretické části práce jsou považovány publikace zabývající se touto problematikou. Pro zdárnou aplikaci vybraných nástrojů a metod hodnocení konkurenceschopnosti poslouží podklady a informace poskytnuté danou společností, a zejména rozhovory s vedením daného podniku. Dále bude čerpáno z veřejně přístupných zdrojů, jakými jsou např. webové stránky společnosti a statistiky ČSÚ, MPO nebo MPSV.



## 2 Teoretická východiska pro zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku

Tato část diplomové práce je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů souvisejících s danou problematikou. Stěžejní část této kapitoly je věnována vybraným metodám, jež budou využity v aplikační části práce při posuzování konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

V rámci této podkapitoly budou nadefinovány pojmy, které jsou klíčové pro pochopení problematiky konkurenceschopnosti. Mezi takové se řadí např. *podnikání*, *podnik*, *konkurence*, *konkurenceschopnost*, *konkurenční výhoda* či *strategie*.

#### 2.1.1 Podnikání a podnik

**Podnikání** jako samostatná vědní disciplína bylo koncipováno v 80. letech 20. století. Historii podnikání je však možno nalézt mnohem dříve, neboť jeho počátky sahají až do 18. století. Od té doby došlo v souvislosti s tímto pojmem ke značnému vývoji. I přes mnoho různých názorů a teorií lze říci, že všeobecně akceptovatelná definice podnikání v podstatě neexistuje. Jsou však koncipovány **3 základní pojetí podnikání**, mezi které patří:

- ***podnikání jako proces (činnost)*** – za smysl je považováno vytvoření něčeho navíc, přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční podobu,
- ***podnikání jako přístup (metoda)*** – chování člověka, které je charakterizováno znaky jako například snaha o vytvoření něčeho navíc, hledání příležitostí k realizaci cíle, účinné využívání vlastních zdrojů, nesení rizika apod.,
- ***podnikání jako hodnotová orientace*** – jedná se o typickou strukturu postojů a hodnot, jež má individuální a společenský rozměr (Srpová a kol., 2010).

Podnikání lze charakterizovat několika základními rysy. Tím nejpodstatnějším je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, resp. dosažení zisku. Podnik jej docílí prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků, což je dalším významným znakem. Další charakteristikou je snaha o minimalizaci rizika, kterému musí podnikatel čelit v souvislosti s uspokojováním poptávky a dalšími okolnostmi. Zisková orientace podniku by však neměla být jediným cílem. Není vhodné zapomínat na společenské poslání podniku, s čímž souvisí další cíl, kterým je maximalizace hodnoty společnosti s ohledem na zájmy stakeholderů (Synek a kol., 2015).

Podnikání a podnikatel je v České republice právně vymezeno v novém občanském zákoníku, který nabyl účinnosti 1. ledna 2014, a to následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1, 2015, str. 50). Za podnikatele je považována fyzická či právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, jež má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Podnikání, resp. živnost je obsaženo také v živnostenském zákoně. Na základě tohoto právního hlediska jsou pro podnikání, resp. živnost charakteristické následující znaky:

- soustavnost,
- samostatnost,
- provozování činnosti vlastním jménem,
- provozování činnosti na vlastní odpovědnost,
- za účelem dosažení zisku,
- činnost provozována živnostenským nebo obdobným způsobem.

Z právní legislativy byl **podnik** do konce roku 2013 formulován podle § 5 obchodního zákoníku. V zákoně o obchodních korporacích, jenž nahradil od 1. ledna 2014 obchodní zákoník, není již podnik definován (Kislingarová a kol., 2014). Je nově označován termínem obchodní závod a vymezen v novém občanském zákoníku následovně: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 502, 2015, str. 58).

Z pohledu podnikové ekonomiky se definice podniku neustále vyvíjí a liší dle různých autorů a obdobně jako u podnikání nelze nalézt jednoznačnou formulaci. Nejobecnější pojetí uvádí ve své knize Veber a kol. (2008), kdy je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k proměně vstupů na výstupy. Dle Synek a kol. (2015) je podnikem chápána instituce, která vznikla k vykonávání podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání. Z pohledu Dvořáček, Slunčík (2012) je za podnik považován subjekt, jenž vykonává činnost, která souvisí s nabízením zboží či služeb na trhu. Není však vůbec podstatné, zda se daří dosahovat zisk ani jakou má právní formu. Základním cílem je v tomto případě přežít a uchovat se jako podnik.

Podnik jako takový musí být specifikován určitými rysy. Podle E. Gutenberg je podstata podniku charakterizována všeobecnými a specifickými znaky.

#### **Mezi všeobecné znaky podniku patří:**

- ***kombinace výrobních faktorů*** – účelná kombinace VF vzhledem k výstupu,
- ***princip hospodárnosti*** – maximalizace výstupu, minimalizace vstupu a optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy,
- ***princip finanční rovnováhy*** – platební schopnost podniku.

#### **Ke specifickým znakům podniku se řadí:**

- ***princip soukromého vlastnictví*** – převažuje vlastnická forma,
- ***princip autonomie*** – nezávislost a svoboda v činnosti podnikání,
- ***princip hospodárnosti*** – maximalizace zisku vzhledem k vloženému kapitálu a zisk jako výsledek podnikatelské aktivity (Srpová a kol., 2010).

Podniky lze rozčlenit dle různých hledisek. Z pohledu velikosti podniku je lze rozdělit do kategorie malý, střední a velký podnik. Při tomto členění se používá kombinace více faktorů, které stanovují velikost podniku. Následně jsou uvedena 3 různá pojetí, přičemž každé z nich má vliv a praktické důsledky na daný podnik v podobě větších či menších administrativních povinností či příležitostí.

#### **Dělení podniků dle doporučení Evropské komise**

- ***mikropodniky*** – do 10 zam., roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- ***malé*** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- ***střední*** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- ***velké*** – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR.

#### **Dělení podniků podle statistického úřadu Evropské unie**

- ***malé*** – do 20 zaměstnanců,
- ***střední*** – do 100 zaměstnanců,
- ***velké*** – 100 a více zaměstnanců.

#### **Dělení podniků podle České správy sociálního zabezpečení**

- ***malé organizace*** – do 25 zaměstnanců,
- ***organizace*** – s 25 a více zaměstnanci (Srpová a kol., 2010).

V rámci diplomové práce bude vycházeno z rozdělení podniků dle Evropské komise.

## 2.1.2 Konkurence a konkurenceschopnost

**Konkurenci** lze jinými slovy popsat jako soutěžení, soupeření či hospodářskou soutěž. Najít jednotnou a přesnou definici tohoto výrazu je prakticky nemožné. Je však patrné, že tento pojem nemá rozsah pouze ekonomický, nýbrž také sociální, kulturní, politický apod. Obecně je možno pojetí konkurence charakterizovat jako vztah dvou či více subjektů, kteří se snaží oslovit tentýž segment trhu (Mikoláš a kol., 2011).

S konkurencí musí počítat každý, kdo vstupuje na trh či na něm již nějakou dobu působí, neboť se jedná se o běžnou a přirozenou součást v procesu podnikání. Vstoupení do konkurenčního vztahu je pro konkurenta podmíněno splněním dvou následujících předpokladů:

- konkurent musí být *konkurenční*, jinými slovy mít konkurenceschopnost čili disponovat konkurenčním potenciálem,
- konkurent musí mít *konkurenční zájem*, jinými slovy chtít vstoupit do konkurenčního vztahu čili disponovat specifickým potenciálem – podnikavost (Mikoláš a kol., 2011).

Z výše uvedeného je patrná nutnost uvědomit si souvislosti, resp. rozdíl mezi konkurencí – jakožto výsledkem neboli produktem aktivity podniku a konkurenceschopností – jakožto potenciálem společnosti (Mikoláš a kol., 2011).

Z pohledu mikroekonomie je možno konkurenci definovat jako určitou rivalitu mezi prodávajícími či kupujícími stejných výrobků a služeb. Jinými slovy se jedná o konkurenci napříč trhem. Z tohoto pohledu se rozlišují 3 *formy konkurence* a sice konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a na straně nabídky.

*Konkurence mezi nabídkou a poptávkou* představuje střet zájmů výrobců a spotřebitelů. Prodávající chtějí prodat zboží s co možná nejvyšším ziskem. Naproti tomu kupující chtějí uspokojit svou potřebu za co možná nejnižší cenu. Kompromis mezi oběma stranami představuje rovnovážný stav, kdy dojde do jisté míry k uspokojení potřeb jak výrobců, tak spotřebitelů. *Konkurence na straně poptávky* je charakterizována střetem mezi jednotlivými nakupujícími na daném trhu. Každý z nich chce totiž nakoupit co možná nejlevněji a v co největším množství. *Konkurence na straně nabídky* se týká prodávajících, neboť každý se snaží prodat co největší množství svých produktů za nejvýhodnější ceny a maximalizovat přitom zisk (Mikoláš, 2005).

Porter poukazuje na důležitost správného způsobu myšlení při úvahách o konkurenci. Klíčem ke konkurenčnímu úspěchu není dle jeho názoru snaha podniků *být nejlepším*, ale schopnost *být jedinečným*. Neboť, budou-li se všichni soupeři v odvětví snažit být nejlepší, objeví se na cestě, při které se nevyhnou srážce. Za pravý smysl konkurence není považováno porazit soupeře – konkurenta, nýbrž dosáhnout zisku (Magretta, 2012). Rozdíly mezi přístupy ke konkurenci z pohledu Porter jsou přehledně zachyceny v tabulce 2.1.

**Tab. 2.1** Základní rozdíly mezi přístupy ke konkurenci dle Porter

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
Pro nejlepší zákazníky nejlepší produkt	Zákazníkům uspokojovat rozmanité potřeby
Konkurence pomocí napodobování	Konkurence pomocí inovací
Nulový součet – nikdo nemůže zvítězit	Kladný součet – mnoho vítězů, disciplín

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Magretta, 2012, str. 39*

S termínem konkurence bezprostředně souvisí také **konkurenceschopnost**, jež patří mezi klíčové pojmy všech ekonomik. Konkurenční schopnost podniku je možno charakterizovat schopností alespoň si uchovat svůj současný podíl na trhu, nebo lépe – dokázat jej zvyšovat. Konkurenceschopnost na domácím trhu je označována jako vnitřní. Být konkurenceschopný z pohledu zahraničních trhů je nazýváno vnější konkurenceschopností. (Hučka a kol., 2011).

Podstata konkurence spočívá v jejich konkurenceschopnosti, jež je považována za jednu z podob podnikatelského potenciálu. V takovém případě musí být konkurenceschopnost vymezena všeobecnými a speciálními charakteristikami. *Všeobecnou charakteristikou* se rozumí potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. *Speciální charakteristikou* je chápán potenciál externí, omezující či nabízející příležitost k umocnění potenciálu podniku. Znamená to, že existuje konkurent podniku buď na straně potřeby nebo na straně nabídky.

*„Konkurenceschopnost firmy je dána rozložením jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a také racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání – dosažení zisku a další složky – investice, zásoby apod. (Mikoláš, 2005, str. 64). Dle Mikoláš (2005) není tedy konkurenční schopnost reprezentována konkurenční výhodou nebo pouze kladným hospodářským výsledkem či vysokou produktivitou práce.*

Konkurenční schopnost lze dělit na *kvalitativní – strukturální a cenovou*. První z nich je výrobci nápomocná k udržení se nebo získání lepšího postavení na trhu v souvislosti s typy svých výrobků. Kvalitativní konkurenceschopnost závisí například na užitných vlastnostech produktu, pověsti značky či způsobu prodeje. Závisí-li konkurenceschopnost na ceně výrobků, znamená to, že spolu soutěží dva kvalitativně obdobné výrobky a v takovém případě hovoříme o cenové konkurenceschopnosti (Mikoláš, 2005).

Na základě OECD je možno charakterizovat **regionální konkurenceschopnost, resp. konkurenceschopnost států**, kterou lze odvodit od konkurenční schopnosti zde působících podniků, na základě dvou definic:

- akademická definice: „*národní konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel*“,
- podnikatelská definice: „*konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem*“ (Skokan, 2004, str. 63-64).

V souvislosti s globálním světem, ve kterém jako by neexistovaly hranice, je zapotřebí sledovat i velmi vzdálené regiony, neboť i tam se mohou nacházet naši konkurenti či potenciální zákazníci. V tomto smyslu hovoříme o tzv. **celosvětové konkurenceschopnosti**. Tímto pojmem se rozumí „*schopnost podniku získat zakázky v zájmovém regionu, udržet se v něm a dosáhnout přitom přiměřený zisk*“ (Souček, 2015, str. 17). Znamená to, že zaměstnanci společností vykonávají práci za běžných podmínek platných v dané lokalitě. Z globálního hlediska lze hovořit také o tzv. **superkonkurenci**, při které zahraniční konkurenti využívají otevřeného trhu a vstupují i na trhy lokální. Superkonkurenci lze charakterizovat jako celosvětovou soutěž, která probíhá mezi konkurenty pracujícími v odlišných podmínkách (Souček, 2015).

Lze říci, že konkurenceschopnost je dynamickým pojmem. Na základě úrovně dané společnosti a jejího rozvoje se stále vyvíjejí faktory, jež ji ovlivňují. Je důležité překonat klasický přístup k ekonomice zdůrazňující hmotné výrobky, export či základní infrastrukturu. V rámci současné konkurenceschopnosti je zvýrazňován především význam vzdělání, nehmotných produktů nebo rozvinuté infrastruktury. Za hlavní cestu ke zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků je považována kreativita (Skokan, 2004).

### 2.1.3 Konkurenční výhoda a strategie

Ve 30. letech minulého století se o pojem **konkurenční výhoda** začal více zajímat Joseph Schumpeter. Studium této problematiky došel k závěru, že společnosti musejí ve srovnání s konkurencí vyrábět produkty odlišné nebo totožné, avšak různým způsobem. Tzv. výrobková inovace se využívala zhruba až do 80. let minulého století. Nicméně postupem času, v souvislosti se zrychlováním životního cyklu výrobku nebo častou imitací, přestávala být výrobková inovace výhodou oproti konkurenci (Kislingerová, 2008).

Co si pod pojmem konkurenční výhoda představit? Lze jej chápat jako určitou zbraň, s jejíž pomocí se snaží firmy překonat a porazit své soupeře. Laicky je možno daný termín charakterizovat jako „*něco, co má podnik lepší*“ nebo „*v čem je lepší než konkurence*“. Ať už se jedná o kvalitnější výrobky, výhodnější služby, příznivější ceny, šetrnější zacházení ve vztahu k životnímu prostředí nebo dobrou pověst firmy aj. Velkou roli při získávání konkurenční výhody častokrát sehrává také schopný management či spolehliví zaměstnanci dané společnosti. S tím vším bezprostředně souvisí uspokojování potřeb zákazníků, a to do nejvyšší možné míry. Cokoliv, co může pomoci podnikům získat převahu nad svými soupeři, by se měli snažit co nejlépe využít a proměnit to v konkurenční výhodu.

Porterovo pojetí konkurenční výhody nevylučuje pouze z bitvy a následného vítězství nad svými soupeři v daném odvětví. Dle jeho názoru se jedná především o věc mimořádné hodnoty (Magretta, 2012). „*Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí*“ (Magretta, 2012, str. 67). Tato hlediska jsou považována za jediné způsoby, jak být výkonnostně lepší než jiný podnik.

Dalším klíčem ke konkurenční výhodě je využití hodnotového řetězce. S pomocí tohoto nástroje lze „rozložit“ organizaci na strategicky významné aktivity, resp. činnosti zajišťující nižší náklady. Podnik získá konkurenční výhodu tím, že bude daný produkt vyrábět jednak levněji, ale především kvalitněji. Právě díky identifikaci aktivit v dané organizaci a jejich lepším využitím. Taková konkurenční výhoda, která vyplývá z vnitřních činností podniku je odolnější vůči imitacím zejména v kratším období, kdy je prakticky neviditelná (Magretta, 2012).

V současném globálním prostředí je k úspěchu společnosti nutné především umět správně předpovídat a uspokojovat poptávku a znát své největší konkurenty. Dále je nutné nalézt to „*něco*“, co může být pro podnik zásadní konkurenční výhodou.

Znalost konkurenční výhody může být pro podnik významná i v souvislosti se stanovením **konkurenční strategie**. Prostřednictvím správně zvolené konkurenční strategie lze docílit zejména lepšího postavení společnosti na trhu. Strategií existuje celá řada. Záleží na rozhodnutí manažerů konkrétních podniků, jakou volbu zvolí.

Pojmem strategie se rozumí nástroj managementu určující hlavní směr dalšího rozvoje organizace a operace, pomocí kterých bude tento směr konkretizován. Za základní úkol je označováno připravit firmu na budoucí období tak, aby byla celosvětově konkurenceschopná. Úspěšnost takové strategie je pak podmíněna její unikátností. Mezi **základní součásti**, které musí být ve strategii obsaženy patří:

- ***mise*** – poslání organizace,
- ***vize*** – portfolio, zákazníci aj.,
- ***strategické cíle*** – k zákazníkům, majitelům apod.,
- ***strategické operace*** – směřující k naplnění vize a dosažení cílů (Souček, 2015).

Definice tohoto pojmu je velké množství. V původním překladu představovala strategie umění vést vojsku. A stejně tak jako se v minulosti vedly bitvy o území, probíhají dnes konkurenční boje podniků o místo na trhu. Každý den bojují mezi sebou firmy o zákazníky nebo zakázky. Zbraně, kterými se snaží porazit své soupeře, jsou např. kvalitnější výrobky či služby, nižší cena, poutavější reklama, dřívější termín dodání a další (Matusiková a kol., 2017).

Dle Porter formuluje strategie způsob konkurenčního jednání. Jeho odrazem je soubor činností či aktivit, jež přinášejí mimořádnou hodnotu v určitém souboru užití nebo pro určitý soubor zákazníků, popřípadě obojí (Magretta, 2012). Porter identifikoval dva hlavní typy konkurenčních výhod, kterými jsou nízké náklady a diferenciacce. Ty je pak možno dát do kombinace s rozsahem cílené segmentace trhu, tzn. soustředění se na široký nebo úzký záběr. Na základě těchto pozic vznikly **3 generické strategie**:

- ***nákladové vůdcovství*** – rychlejší snižování nákladů, než je u konkurence,
- ***diferenciace*** – odlišení v kvalitě, ceně, designu, image atd.,
- ***zacílení*** – na úzké segmenty trhu (Matusiková a kol., 2017).

Úspěšná strategie by měla mít podporu vedení. Dále by měla být pochopitelná pro zaměstnance, flexibilní, podporovat rozhodování o rozmístění zdrojů, motivovat pracovníky, být koncepční a v neposlední řadě podmiňovat růst hodnoty firmy (Matusiková a kol., 2017).



## 2.2 Okolí podniku

*„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci“* (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3).

Podnik je vymezen jako otevřený systém, který není izolován od vnějšího světa. Za okolí podniku je považováno vše, co jej obklopuje, čím je ovlivňován nebo co může případně sám ovlivnit. Možnost společnosti působit na své okolí je do určité míry omezená, kdežto vliv okolí na danou firmu je většinou značně silný. Bez okolí není schopný existovat jakýkoliv podnik, neboť každý potřebuje mít své zaměstnance, dodavatele, zákazníky apod. Analýzu a poznání okolí podniku lze proto označit za jeden z významných faktorů, jenž musí vedení společnosti brát v úvahu při každodenním rozhodování (Synek a kol., 2015).

Podnikatelské okolí je zdrojem rizika, jež lze chápat jako nejistotu z budoucího vývoje. Může se přitom jednat o nejistotu jak pozitivní, tak i negativní. Podnikatelská příležitost a úspěch jedné společnosti, může být totiž zároveň hrozbou pro druhou společnost (Tyll, 2014). Každá organizace je jednotkou, která má vztahy se svým okolím, v němž působí. Výsledky společnosti jsou ovlivňovány vnějšími faktory vystupujícími jako příležitosti či hrozby. Dostatek vědomostí o okolí podniku je důležitý zejména pro:

- porozumění vztahů s okolím,
- přizpůsobení se okolí,
- možnost ovlivňovat okolí podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012).

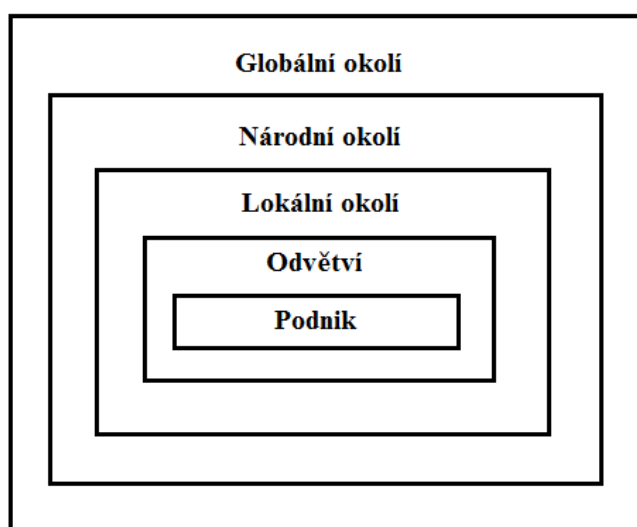
Přístupy k členění podnikového okolí se liší dle různých autorů. Ze zahraniční publikace lze uvést definici dle Kotler (2014), jež udává pohled na prostředí společnosti z pohledu marketingu, kdy rozlišuje mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je takové, jež se skládá z faktorů blízkých společnosti, které ovlivňují schopnost poskytovat služby svým zákazníkům. Makroprostředí je složeno z vnějších sil ovlivňujících daný podnik mezi něž patří faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

Okolí podniku je možno členit na **vnější (externí)** a **vnitřní (interní)**. Vnější lze dále rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Vnitřní je ovlivňováno silami působícími uvnitř organizace. Společnost může do určité míry mít vliv na faktory mikrookolí. Prvky makrookolí, působící na podnik, ovlivňovat nemůže, ačkoliv právě ty mohou mít významný vliv na danou společnost. Jedná se o prvky dané trhem a společnostmi, nezávislé na působení podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### 2.2.1 Vnější okolí podniku

Vnější okolí tvoří vše, co je mimo daný podnik. Jedná se o faktory, které bývají zpravidla neovlivnitelné organizací, neboť vyplývají z okolního prostředí. Patří zde kupříkladu národní a mezinárodní prostředí, oblast působení podniku, dodavatelé, zákazníci a mnoho dalších. Nebýt vnějšího okolního prostředí, společnosti by v podstatě neexistovaly. Při své podnikatelské činnosti potřebují mít své odběratele, dodavatele apod. Lze říci, že vnější okolí přináší jak nové příležitosti, tak hrozby pro podnik. Proto je důležité provádět analýzu vnějšího okolí a vymezit kritické faktory mající vliv na podnikatelskou činnost dané organizace.

**Obr. 2.1** Začleňování podniku do okolí



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 6*

Vnější okolí, resp. začlenění podniku do okolí, je zachyceno na obr. 2.1. Svou podnikatelskou činností je každý podnik součástí nějakého odvětví. **Odvětví** je vymezeno jako souhrn společností vykonávající stejnou činnost v rámci podnikání. Na síly působící na podnik v odvětví mohou mít organizace jistý vliv. Vedle odvětvového aspektu je ekonomická činnost spojena také s prostorovým – územním aspektem. V souvislosti s **lokálním okolím** je nutné analyzovat lokalizační faktory, které se dělí na tvrdé a měkké. Mezi tvrdé faktory patří např. výše nájemného, nabídka ploch či místní daně. Za měkký faktor je označováno hospodářské klima, přitažlivost města, kvalita a dostupnost místní samosprávy apod. Podniky jsou součástí prostředí dané země – **národního okolí**. Do toho se řadí kupříkladu právní prostředí, vláda a její stabilita, sociální a ekonomický charakter společnosti a další. V souvislosti se současným ekonomickým světem je nutné také hovořit o **globálním okolí**, vznikající vlivem procesu globalizace. Soutěživost a konkurenceschopnost mezi podniky se díky globalizaci odehrává na světové úrovni a pouze ti jedineční, přežijí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jak již bylo uvedeno, vnější okolí podniku lze rozčlenit na makrookolí (makroprostředí) a mikrookolí (mikroprostředí). **Makroprostředí** je vzdáleným okolím, které působí na podnik prostřednictvím prvků geografických, sociálních, politických, právních, ekonomických, ekologických, technologických, etických či kulturně historických (Synek a kol., 2015). Každou organizaci ovlivňuje různá kombinace těchto faktorů, neboť každé okolí je tvořeno jinými prvky. Ty jsou blíže popsány v podkapitole 2.3.

Většina výše zmíněných faktorů podnikatelského okolí je významně ovlivňována státem. Stále však platí, že podnik je považován za plně samostatnou jednotku mající určitá práva, ale i povinnosti. Může rozhodovat např. odkud bude nakupovat výrobní faktory, co a za jakou cenu bude vyrábět či komu bude prodávat. V zájmu státu jsou ponechány pouze takové činnosti, jež nemohou být zabezpečeny trhem – např. poskytování veřejných statků (Synek a kol., 2015).

**Mikroprostředí** je blízké okolí podniku. Faktory, které jsou součástí mikrookolí jsou dále blíže popsány v podkapitole 2.3. Kupříkladu se jedná o dodavatele, zákazníky, konkurenty, ale také stakeholdery, banky či pojišťovny. V rámci analýzy mikroprostředí je pozornost věnována odvětví, ve kterém se organizace nachází, včetně jejího konkurenčního okolí. Dle Dvořáček, Slunčík (2012) o výnosnosti podniku rozhoduje ve velké míře odvětví, ve kterém působí. Úroveň odvětví je považována za důležitý prvek ekonomiky. Podstatné je analyzovat přímé faktory působící na daný podnik, a zároveň určit míru jejich vlivu. Prostřednictvím analýzy mikroprostředí je podniku umožněno:

- zabránit překvapení z nové taktiky či strategie existujících konkurentů,
- rozpoznat hrozby od potenciálních konkurentů,
- zesílit tempo reakce na kroky od konkurentů,
- předběhnout svou konkurenci v podstatných rozhodnutích (Mallya, 2007).

Při zkoumání vnějšího prostředí podniku z hlediska mezinárodní úrovně je zapotřebí si uvědomit, že bezprostřední okolí tvoří celá Evropská unie. Je-li hovořeno o globalizaci, pak okolí tvoří dokonce celý svět. Česká republika je členským státem EU a je tedy součástí jednotného trhu charakterizujícího:

- volný pohyb zboží mezi členskými zeměmi a volný pohyb kapitálu,
- volný pohyb osob, právo usazovat se, žít a pracovat v kterékoli zemi EU,
- volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU (Synek a kol., 2015).

## 2.2.2 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí podniku je tvořeno prvky, které působí uvnitř organizace a mají určitý dopad na řízení společnosti. Mezi takové patří kupříkladu organizační struktura, pracovní podmínky, zdroje či cíle podniku. Vnitřní prostředí zahrnuje veškeré vstupy i výstupy podniku. Mezi vstupy se řadí suroviny, informace, kapitál apod. Výstupy jsou např. výrobek, služba, zisk či ztráta. Dále i transformaci mezi vstupy a výstupy, což představuje operace související s činnostmi podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Za nejdůležitější vnitřní faktory, které ovlivňují samotné dlouhodobé přežití společnosti na trhu jsou považovány zdroje a schopnosti. Lze říci, že to jsou aktiva, jež má podnik k dispozici, a způsobilost společnosti přetvořit taková aktiva v užitek pro zákazníka. Máme na mysli tato aktiva:

- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- materiální zdroje – hmotný majetek, suroviny atd.,
- nemateriální zdroje – znalosti, informace, know-how a jiné (Tyll, 2014).

Pro posouzení vnitřního prostředí existuje řada interních analýz, jejichž cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku. Prostřednictvím analýzy svého okolí získají společnosti představu o jejich pozici v prostředí, ve kterém působí. Dokáží lépe reagovat na neustálé změny v prostředí a předejít překvapení od svých konkurentů. Získají také přehled o svých vnitřních možnostech a mnoho dalších (Mallya, 2007). Firmy musí neustále analyzovat své okolí, chtějí-li předejít možným ztrátám a naopak – měly by využít příležitosti a šance, které jim okolí nabízí. Zpravidla platí, že ten, kdo je dokáže jako první využít, získá značnou výhodu oproti konkurenci (Synek a kol., 2015).

S dosavadních poznatků o okolí vyplývá následující. Bez okolního prostředí by podniky v podstatě neexistovaly. Jejich schopnost dlouhodobě přežít na trhu je značně závislá jednak na vnitřních zdrojích, tak také na dovednosti reagovat na vlivy externí. Bez analýzy prostředí se neobejde žádná organizace, která chce být úspěšná. V souvislosti s vhodně zvolenou podnikovou strategií je zapotřebí nalézt způsob, kterým se odliší od konkurence. Dle Tyll (2014) provádí podnik své činnosti unikátním způsobem. Nebo naopak může běžné činnosti kombinovat takovým způsobem, jež nebudou ostatní organizace schopny kopírovat a získat tak konkurenční výhodu.

## 2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

V rámci této podkapitoly budou popsány vybrané metody, které jsou nezbytné pro aplikační část diplomové práce, tedy analýzu konkurenceschopnosti strojírenského podniku. Budou představeny postupy jak pro analýzu vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Na závěr bude interpretována spider analýza a sumarizační metoda zkoumající vnitřní i vnější okolí podniku.

### 2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí se identifikují externí faktory, které mají nebo mohou mít vliv na daný podnik. Cílem analýzy je tyto faktory nalézt a rozpoznat, zdali se jedná o příležitosti či hrozby pro podnikatelskou činnost. Vnější okolí firmy lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí, což bylo již zmíněno v podkapitole 2.2. Pro analýzu faktorů makrookolí, které nemohou organizace ovlivňovat, bude představena PESTE analýza. Faktory mikrookolí může společnost svým způsobem ovlivnit. Pro tuto analýzu bude objasněn Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### 2.3.1.1 PESTE analýza

PEST analýza se řadí mezi často využívané a oblíbené analýzy makroprostředí. Zkratka názvu metody je akronymem jednotlivých segmentů vnějšího okolí. Postupem času prošla tato technika řadou modifikací. Kromě PEST se lze setkat s variantami jako např. PESTE, PESTLE, PESTEL, STEEPLE či SLEPT. Pro účely diplomové práce bude využita PESTE analýza odpovídající těmto faktorům:

- politicko – legislativní,
- ekonomické,
- sociálně – demografické,
- technicko – technologické,
- environmentální (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Výše zmíněné možnosti této metody jsou principiálně podobné a jejich společným cílem je identifikace příležitostí a hrozeb v makroprostředí daného podniku. Analýza je organizacím nápomocná při zaměření se na klíčové aspekty svého odlehlejšího okolí. Ty se pak jejím prostřednictvím komplexně vyhodnocují (Grasseová, 2013). Účelem PESTE analýzy je zodpovězení 3 základních otázek: „*které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější*“ (Grasseová a kol., 2012, str. 178). Následně budou popsány jednotlivé faktory.

## **Politicko – legislativní faktory**

Souvislost politických a legislativních faktorů je patrná, neboť politické vlivy se ve většině případů promítnou do práva. Tyto aspekty prostřednictvím institucí a zákonů formulují pravidla hry pro podnikatelskou činnost. Mezi takové se řadí zejména:

- typ a stabilita vlády,
- úroveň byrokracie a korupce, svoboda tisku,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí,
- regulace a deregulace ekonomiky (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Výše zmíněné aspekty politického a legislativního prostředí působí na organizace, ať už pozitivně či negativně. Případné příležitosti nebo hrozby vyplývající z politických a právních souvislostí musejí být sledovány a vyhodnocovány podniky, jež jimi mohou být dotčeny (Grasseová, 2013). Dle Keřkovský, Vykypěl (2006) nespočívá úloha státu pouze v kontrole dodržování zákonů či jejich ovlivňování. I v rozvinutých ekonomikách je stát významným jak zaměstnavatelem, tak spotřebitelem. Důležitým nástrojem státních orgánů je státní rozpočet a podstatnou funkcí je také formulování hospodářské politiky státu.

## **Ekonomické faktory**

Makroekonomické okolí je dalším významným aspektem ovlivňující chod společnosti. Z ekonomického prostředí se získávají výrobní faktory, kapitál nebo se směňují výrobky a služby. Tyto faktory se mění v průběhu času podle vývoje cen a poptávky, fáze ekonomického cyklu či hospodářské politiky vlády daného státu. Za relativně stabilní jsou považovány ukazatele vypovídající o charakteru ekonomiky, úrovni ekonomiky, jejich disponibilních zdrojích, konkurenceschopnosti aj. (Dvořáček, Slunčík, 2012). Při konkrétnějším pohledu na tyto faktory máme na mysli například:

- míru inflace,
- míru nezaměstnanosti,
- vývoj HDP,
- úrokové míry,
- stabilitu měny,
- vládní zásahy do ekonomiky,
- disponibilitu a cenu výrobních faktorů,
- ekonomický cyklus a další (Souček, 2015).

## **Sociálně – demografické faktory**

Touto skupinou faktorů se rozumí změny ve společenském chování nebo změny demografické. S demografickou analýzou souvisí statistika obyvatelstva. Velký vliv na poptávku po statcích a zároveň jejich nabídku mají sociální aspekty (Dvořáček, Slunčík, 2012). Dle Sedláčková, Buchta (2006) se jedná o tyto faktory:

- průměrnou mzdu, pracovní sílu,
- věkovou strukturu, životní úroveň,
- životní styl, trendy, sociokulturní změny,
- úroveň vzdělání a vzdělávací soustavu.

## **Technicko – technologické faktory**

Změny probíhající na technické či technologické úrovni umožňují organizacím zvyšovat konkurenceschopnost a docílit lepších finančních výsledků. Ovšem jak už to, tak bývá i pozitivní věci mají svá negativa. Mezi ty lze zařadit např. negativní vliv na životní prostředí (Synek a kol., 2015). Nicméně, pro současné globální prostředí platí, nechtějí-li organizace být zaostalé za svými konkurenty, musejí prokázat aktivní inovační činnost. Znamená to sledovat a investovat do vývoje nových technologií. Patří zde např.:

- podpora vlády v oblasti výzkumu a výše výdajů na výzkum,
- nové vynálezy a objevy,
- rychlost realizace nových technologií či rychlost morálního zastarávání,
- obecná technologická úroveň aj. (Grasseová a kol., 2012).

## **Environmentální faktory**

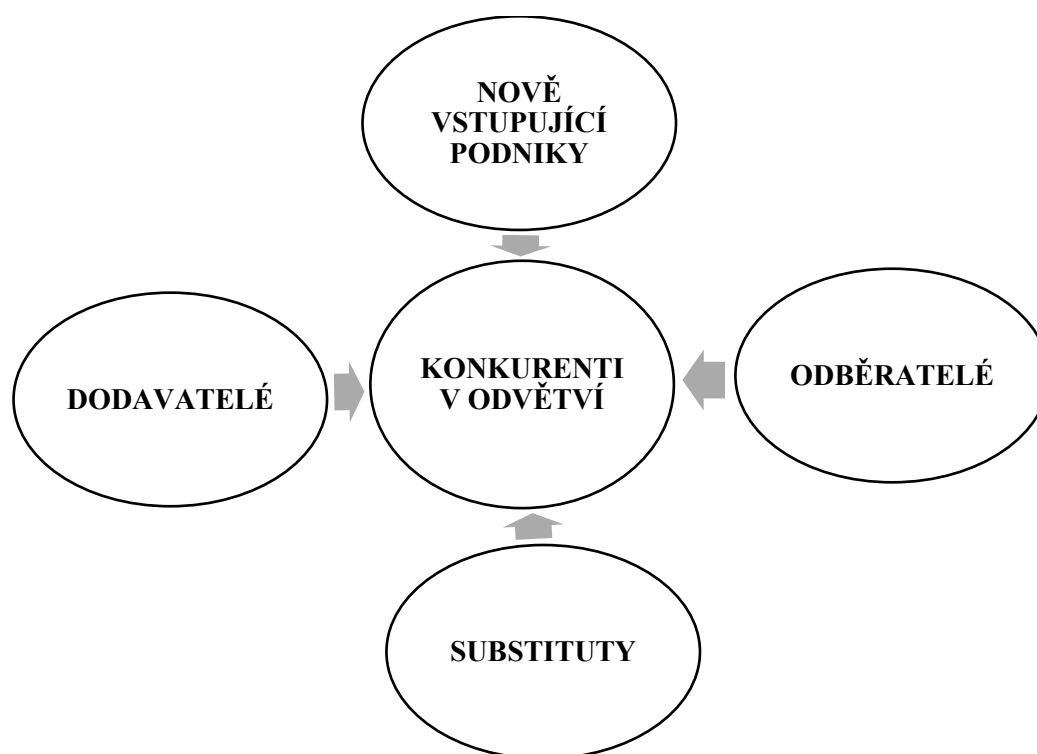
Environmentální faktory se řadí v posledním desetiletí ke klíčovým. Stále více zákazníků se začíná zajímat jaké produkty si kupují, resp. zdali jsou v souladu s ekologií. Přibývá také více zákonů usměrňující chování podniků tak, aby nedocházelo k poškozování životního prostředí. Z toho důvodu je vhodné, aby při své podnikatelské činnosti dbali na ochranu životního prostředí, analyzovali ekologické podmínky a případná omezení pro jejich činnost v okolí, ve kterém působí. Ekologické či klimatické podmínky se vyznačují např. jako:

- vliv klimatických změn,
- využívání omezených přírodních zdrojů a tlak na racionalizaci spotřeby energie,
- vznik podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických faktorů – např. využití obnovitelných zdrojů (Matusiková a kol., 2017).

### 2.3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Velmi používanou analýzou mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Z názvu vyplývá autor metody, kterým je pan profesor Michael E. Porter. Účelem použití modelu je rozbor strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Před vstupem na trh určitého odvětví musí firma provést analýzu pěti základních faktorů, jež zachycuje obr. 2.2. Mezi těchto pět sil vypovídajících o přitažlivosti odvětví patří stávající a potenciální konkurence, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitutů. Tyto základní složky odvětvové struktury patří mezi hnací sílu konkurence v odvětví. Nesmíme opomenout, že působení uvedených faktorů se bude lišit dle konkrétního odvětví. Prostřednictvím Porterova modelu je umožněno firmě proniknout do struktury odvětví, ve kterém se nachází. A přesně určit ty faktory, jež jsou významné v daném odvětví vzhledem ke konkurenci (Grasseová a kol., 2012). Analýzou pěti sil lze dojít ke snížení nebo dokonce úplnému zabránění přehlédnutí důležitých faktů. Mimo jiné poukazuje, do jaké míry vytvářejí vnější síly potenciální příležitosti nebo naopak hrozby omezující danou organizaci (Magretta, 2012).

**Obr. 2.2** Porterův model pěti konkurenčních sil



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Grasseová, 2013, str. 40*

Proč je vlastně Porterův model založen pouze na pěti silách? „*Metodický rámec pěti sil platí pro všechna odvětví z prostého důvodu, totiž že zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti*“ (Magretta, 2012, str. 56). Následuje seznámení s danými faktory.



## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Subjekty, od nichž organizace nakupují vstupy pro svou výrobu, jsou nazývány dodavatelé. Nakupovaný materiál, polotovary aj. ovlivňují finální produkt, proto je znalost potenciálních dodavatelů důležitá. Dodavatelská síla spočívá v možnosti zvyšovat ceny svého zboží a služeb, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek nebo získat výhodnější podmínky. Poskytují-li dodavatelé jedinečné produkty tvořící zásadní vstup odběratele, jejich síla roste. V takovém případě je pro podnik nejlepší obrannou mít s daným dodavatelem dobré vztahy, přijít na způsob, jak lze jeho vyjednávací sílu snížit, případně nalézt jiné dodavatelské zdroje (Grasseová a kol., 2012).

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Síla odběratelů neboli kupujících či zákazníků, se obdobně jako u dodavatelů projevuje zejména ve schopnosti diktování podmínek v oblastech cen, kvality, kvantitě zakázek a dalších. Na rozdíl od dodavatelů se však snaží docílit stlačení cen dolů, vyžadují vyšší kvalitu i více doprovodných služeb k nakupovanému zboží. Tím vším staví konkurenty proti sobě, a zároveň se tím snižuje zisk prodávajících. K rostoucí síle zákazníků dochází tehdy, jestliže produkty nejsou dostatečně diferencované, náklady na změnu těchto výrobků jsou příliš nízké nebo jsou zákazníci v souvislosti s nízkými zisky příliš citliví na cenu. Organizace musí opět vhodně zareagovat na danou situaci. Mohou se zaměřit na kupující s menší mocí nebo změnit dodavatele. Za nejlepší obranu se považuje vyvinout pro zákazníky jedinečnou nabídku, která se zkrátka neodmítá (Grasseová a kol., 2012).

## **Hrozba substitutů**

Substituty představují výrobky nebo služby uspokojující různým způsobem tutéž základní potřebu jako původní produkt. Jejich prostřednictvím je určován cenový strop neboli stanovují takovou cenovou úroveň, kterou mohou stávající výrobci udržet, aniž by to způsobilo nárůst nebo pokles prodejů. Substituční produkty lze považovat za nepřímé soupeře u nichž je značně náročné předpovědět jejich výskyt (Magretta, 2012). Dostupnost substitutů svým způsobem ovlivňuje cenu, kterou je kupující ochoten zaplatit za určitý výrobek. Proto, dojde-li k navýšení ceny u daného výrobku a existuje-li jeho substitut, zákazník zareaguje záměnou onoho produktu za jiný. Manažeři společností častokrát zapomínají právě na tyto nepřímé konkurenty při formulování konkurenční strategie, neboť se zaměřují pouze na konkurenty přímé. Nicméně, sledování možného výskytu substitutů patří mezi další stěžejní oblasti. Mezi obranné aktivity podniků proti takovýmto produktům patří například poutavá reklama nebo unikátní, jedinečné vlastní výrobky, které uspokojí poměrem cena – výkon (Tyll, 2014).

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Ohrožení ze strany nových příchozích firem do odvětví je přímo úměrné jeho atraktivitě vyznačující se nízkou úrovní konkurence, vysokými maržemi, nepříliš uspokojenou poptávkou apod. (Tyll, 2014). Příchodem nových konkurentů dochází k oslabování ziskovosti odvětví ve dvou liniích. Zaprvé, způsobují zmrazení cen v odvětví, neboť vyšší ceny by představovaly ještě více atraktivnější vstup pro nové subjekty. Často pak již zavedené firmy v daném odvětví musejí vynakládat vyšší náklady a výdaje pro uspokojování potřeb zákazníků. To je pak druhý způsob, při kterém dochází k potlačování ziskovosti v odvětví (Magretta, 2012). Nebezpečí vstupu nových konkurentů je bezpodmínečně spjata především se vstupními bariérami do daného odvětví, mezi které se řadí například:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- diferenciací výrobků,
- přístup k distribučním kanálům,
- očekávaná reakce zavedených podniků,
- legislativa a vládní zásahy (Grasseová a kol., 2012).

## **Stávající konkurence v odvětví**

Stávající rivalitu mezi podniky lze považovat za nejdůležitější faktor Porterova modelu pěti sil. Působí-li již na daném odvětví příliš mnoho silných konkurentů, ztrácí na své atraktivitě a přitažlivosti. Ke zvyšování rivality mezi podniky dochází v případě, kdy se samotné odvětví zmenšuje nebo stagnuje. Podniky pak mohou dosáhnout vyššího tržního podílu jediným způsobem, a sice na úkor konkurentů (Grasseová a kol., 2012). Dochází ke vzájemnému soupeření mezi organizacemi týkající se konkurence v cenách, propagační kampaně, lepšími doprovodnými službami či oslovování zákazníků novými výrobky. K takovýmto konkurenčním bojům dochází v případech, kdy jeden či více konkurentů vycítí tlak nebo příležitost k lepšímu postavení na trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012). Míra konkurence mezi stávající konkurencí je závislá zejména na těchto faktorech:

- počet a velikost konkurentů v odvětví,
- růst odvětví, velikost poptávky a disponibilní výrobní kapacity,
- vysoké fixní náklady,
- nízká míra diferenciací,
- vysoké náklady na výstup z odvětví (Tyll, 2014).

### 2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí je posuzováno současné postavení daného podniku. Pomocí různých metod jsou hodnoceny schopnosti firmy a její podnikové zdroje. Ty lze rozdělit na *hmotné* – např. výrobní zařízení, *nehmotné* – např. licence, *finanční* – např. peněžní prostředky a *lidské* – např. počet zaměstnanců. Prostřednictvím interní analýzy by mělo být identifikováno, v čem daný podnik vyniká a naopak. Zaměření analýzy tedy spočívá v nalezení silných a slabých stránek organizace ve vztahu ke konkurenci (Matusiková a kol. 2017). Pro účely diplomové práce bude v rámci analýzy vnitřního prostředí představena analýza klíčových faktorů a posléze finanční analýza.

#### 2.3.2.1 Analýza klíčových faktorů

Pro identifikování silných a slabých stránek podniku je vhodné průběžně analyzovat interní faktory. Mezi takové se řadí: *faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů* a v neposlední řadě *faktory finanční*. Následně jsou blíže popsány uvedené faktory.

#### Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj je možno považovat za nástroj přispívající ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Vede k vytváření konkurenční výhody daného podniku, a to hned ze dvou základních důvodů. Ten první je, že slouží k zavedení nových produktů nebo zlepšení stávajících. To může způsobit získání nových tržních příležitostí. Druhý důvod je takový, že vede ke zlepšení výrobního procesu, tím pádem i k možnosti snížení výrobních nákladů. V souvislosti s touto skutečností může podnik nastavit přijatelnější cenovou politiku (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Cílem výzkumu a vývoje organizací je schopnost uspokojit potřeby zákazníků lépe a rychleji než konkurenční firmy. Dnes jde především o to, získat a upevnit si náskok před svými konkurenty. Úlohou výzkumu a vývoje je vyrábět takové produkty, jejichž výrobní postup je těžce napodobitelný, a zároveň jej lze co nejdéle zachovat. V rámci prováděné vnitřní analýzy vědecko-technických faktorů je doporučováno sledovat například tyto oblasti:

- schopnost sladování a přizpůsobování výrobků s požadavky zákazníků,
- možnosti týkající se zlepšování starých, příp. nových materiálů,
- vhodnost pracovního prostředí pro kreativitu a inovace,
- úroveň a zkušenosti vědeckých a technických pracovníků (Lhotský, 2010).

## **Faktory marketingové a distribuční**

V souvislosti s marketingem a distribucí by podniky měly být schopny rozpoznat přání a potřeby svých zákazníků a dokázat je prostřednictvím těchto faktorů proměnit v ziskové příležitosti. Jinými slovy účelem je zjistit, jak lze co nejlépe dostat určitý produkt ke konečnému spotřebiteli, a zároveň čím ho motivovat ke koupi. V rámci této oblasti by organizace měly provádět analýzu takových faktorů, pomocí kterých zjistí například jak účinná je jejich reklama či jiné vykonávané marketingové aktivity. Dále také jaké mají vybudované vztahy se svými zákazníky nebo zda je jejich cenová strategie výrobků a služeb dostatečně výnosná apod. Je zřejmé, že význam těchto faktorů může být pro podniky různý, neboť záleží na typu organizace, nabízených produktech či struktuře zákazníků (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## **Faktory výroby a řízení výroby**

V této oblasti se musí organizace zaměřit na různé technické otázky související přímo nebo nepřímo s výrobou. Je potřeba řešit záležitosti od nákupu surovin až po distribuci k zákazníkovi. Musí uskutečnit rozhodnutí ohledně výrobní kapacity, co budou vyrábět sami a jaké díly budou zajištěny jinými výrobci. Měly by být analyzovány takové faktory, které poskytnou informace např. o hospodárnosti řízení výroby včetně řízení kvality, využití výrobních zařízení, účinnosti systému řízení zásob a obsluhy výroby, úrovni výrobních nákladů. Důležitá je také flexibilita výroby s ohledem na měnící požadavky zákazníků, která je v současném světě velmi důležitá (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Analýzou podnikových a pracovních zdrojů je zjišťováno, zda organizace disponuje správnými lidmi s potřebnými znalostmi, zda se tito lidé nachází v organizaci na správném místě, zda vytváří přitažlivé podmínky pro práci nebo zda jsou zaměstnanci této společnosti průběžně informováni o možném rozvoji svých dovedností a schopností. Lidské zdroje jsou označovány za klíč k dosažení úspěchu a mají tedy velký vliv na konkurenceschopnost podniku. Z toho důvodu by se management společnosti měl snažit obsadit pracovní místa takovými zaměstnanci, kteří budou připraveni se učit novým věcem a absolvovat potřebná školení, budou motivováni, dobře informováni a v neposlední řadě především loajální k vedení, ale i samotné organizaci jako celku (Mallya, 2007). Předmětem prováděné analýzy může být kupříkladu image a prestiž společnosti, pracovní klima, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, dovednosti zaměstnanců, schopnost pracovníků pracovat jako tým a mnoho dalších (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## Faktory finanční

Finančními faktory je hodnocena finanční situace podniku, přičemž analyzování těchto ukazatelů patří k nejdůležitějším oblastem, kterým musí vedení podniku věnovat pozornost. Dostatečné množství peněžních prostředků slouží jako záruka k zajištění stability, udržení či zlepšení pozice na trhu. Vývoj finančních ukazatelů není důležitý jen pro management organizace, ale je významný pro všechny zainteresované skupiny (Matusiková a kol., 2007). Pro rozbor finančního zdraví podniku existuje celá řada různých nástrojů. V této diplomové práci bude blíže představena finanční analýza, konkrétně pak v praxi její nejpoužívanější metoda poměrových ukazatelů. Vzhledem k rozsahu je samostatně zpracována níže.

### 2.3.3 Finanční analýza

V souvislosti s neustále se měnícím ekonomickým prostředím se podniky, které chtějí být úspěšné a prosadit se na trhu, bez rozboru své finanční situace neobejdou. K takovému rozboru finančních ukazatelů je nejčastěji využívána finanční analýza. Ta „*představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek*“ (Růčková, 2008, str. 9).

Smysl finanční analýzy je založen na připravení kvalitních podkladů pro rozhodování o fungování organizace. Je zřejmé, že kvalita a podrobnost analýzy má význam při vypovídací schopnosti zpracovávaných údajů. Za hlavní úkol této metody lze považovat ověření obchodní zdatnosti organizace, s čímž úzce souvisí udržení majetkové finanční stability. Pro úspěšný začátek zpracovávání finanční analýzy jsou důležité zdroje informací. *Mezi ty nejvýznamnější patří tyto účetní výkazy:*

- rozvaha – zachycuje stav majetku (aktiva) a zdrojů jejich krytí (pasiva),
- výkaz zisku a ztráty – přehled o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku,
- cash flow – informace o peněžních tocích (Růčková, 2008).

Údaje o finanční stránce podniku zajímají subjekty mající určitý vztah k podniku. Zpravidla je můžeme rozdělit na dvě skupiny. První z nich jsou *interní uživatelé*, do kterých lze zařadit např. vlastníky, manažery či zaměstnance. Druhou skupinou jsou *externí uživatelé*, do nichž spadají partneři, investoři, banky, konkurenti a další. Mezi *cíle finanční analýzy* patří kupříkladu posoudit vliv vnitřního a vnějšího prostředí, provést analýzu dosavadního vývoje firmy, zjistit silné a slabé stránky a mnoho dalších (Grünwald, Holečková, 2007).

### 2.3.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi základní nástroj finanční analýzy se řadí analýza poměrových ukazatelů. Je nejpoužívanější a nejoblíbenější technikou z důvodu ne příliš velké nákladnosti a získání rychlého obrazu o finanční situaci podniku. Dalším důvodem oblíbenosti metody je, že vychází z veřejně dostupných účetních výkazů. Společnosti tak mohou své finanční zdraví a výkonnost posoudit ve srovnání s konkurencí v jejich odvětví. Na základě výše uvedených pozitiv byla tato metoda finanční analýzy vybrána k provedení v rámci diplomové práce. Následně budou představeny vybrané ukazatele skupin rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Popis je základní, neboť finanční analýza není hlavním předmětem práce, ale pouze jednou z metod ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, někdy též nazývané ukazatele výnosnosti či ziskovosti, hodnotí schopnost podniku dosáhnout výnosnosti vloženého kapitálu. Vyjadřují se tedy jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Jejich výsledky se uvádí v procentech. Zdrojem informací pro tyto ukazatele jsou především výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Pro skupinu poměrových ukazatelů rentability byly převzaty vzorce od Dluhošová (2008).

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)** – je označována za základní měřítko rentability. Poměří zisk bez daňového zatížení a zadlužení (EBIT) s celkovým vloženým kapitálem, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány (Růčková, 2008).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.1)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – pomocí tohoto ukazatele se měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři. Ve vzorci se tentokrát využívá EAT neboli čistý zisk po zdanění (Sedláček, 2011).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (2.2)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – pomocí tohoto ukazatele je měřen podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Situace v podniku z hlediska produkce je tím lepší, čím vyšší je rentabilita tohoto ukazatele (Grünwald, Holečková, 2007).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (2.3)$$

## Ukazatele likvidity

Ukazateli likvidity je obecně poměřováno to, čím je možno platit, s tím, co je nutné platit. Likviditou se rozumí schopnost organizace hradit své platební závazky v čas a v požadované výši. Zdroje údajů pro analýzu těchto ukazatelů nalezneme v rozvaze. V souvislosti s různorodostí likvidity jednotlivých aktiv se využívají 3 stupně likvidity (Růčková, 2008). Pro ukazatele likvidity byly použity vzorce z knihy Kislingerová (2004).

- **Běžná likvidita** – udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky vyšší než oběžná aktiva. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2008).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

- **Pohotová likvidita** – přesnější ukazatel, jsou eliminovány nedostatky předchozího ukazatele, tzn. je vyloučena nejméně likvidní složka oběžných aktiv – zásoby. Za doporučovanou hodnotu je považováno rozmezí 1,0 -1,5 (Kislingerová, 2004).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

- **Okamžitá likvidita** – nejpřísnější typ likvidity, prostřednictvím tohoto ukazatele se měří schopnost podniku uhradit právě splatné závazky. Dle Sedláček (2011) by nejnižší hodnota měla být alespoň 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

## Ukazatele zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti se měří, do jaké míry podnik využívá cizí zdroje. Dnes je v podstatě nereálné, aby společnosti při své podnikatelské činnosti používaly pouze vlastní nebo cizí kapitál. Proto, smyslem analýzy zadluženosti je nalezení optimálního financování ze zdrojů jak vlastních, tak cizích. Tyto ukazatele jsou odvozeny zejména z dat z rozvahy a udávány v procentech. Následující vzorce byly převzaty z knihy Sedláček (2011).

- **Ukazatel celkové zadluženosti** – se vyjadřuje jako podíl cizího kapitálu k aktivům. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je také riziko věřitelů. Hodnota by měla být v rozmezí 30–60 %, avšak záleží také na odvětví (Růčková, 2008).

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.7)$$

- **Podíl vlastního kapitálu na aktivech** – ukazuje, do jak velké míry je podnik schopný krýt svůj majetek vlastními zdroji. Vypovídá o finanční stabilitě (Dluhošová, 2008).

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.8)$$

- **Koeficient zadluženosti** – udává, do jaké výše by mohly být v ohrožení nároky věřitelů. U stabilních podniků by měla být mezi cca 80 % - 120 % (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

### Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity je měřena efektivnost využití majetkové části organizace, resp. jak podnik hospodaří se svými aktivy. V praxi se lze setkat se 2 typy těchto ukazatelů, kterými jsou ukazatele obratovosti, tj. rychlosti obratu nebo ukazatele doby obratu. Pro vzorce ukazatelů aktivity bylo čerpáno z knihy Dluhošová (2008).

- **Obrat celkových aktiv** – měří, kolikrát se celková aktiva obrátí za dané období (rok). Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe je využíván majetek (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.10)$$

- **Doba obratu zásob** – vyjadřuje průměrný počet dní, po který jsou oběžná aktiva vázána v zásobách, tj. jak dlouho jsou v podniku vázány zásoby (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} * 360}{\text{Tržby}} \quad (2.11)$$

- **Doba obratu pohledávek** – ukazuje za jak dlouho jsou hrazeny podniku faktury od odběratelů. Je zřejmé, že společnosti by měly usilovat o nízkou hodnotu ukazatele (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Tržby}} \quad (2.12)$$

- **Doba obratu závazků** – poukazuje na platební morálku podniku. Udává, za jak dlouho průměrně hradí podniky faktury svým dodavatelům (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} * 360}{\text{Tržby}} \quad (2.13)$$



### 2.3.4 Spider analýza

Spider analýza, někdy též nazývaná jako pavučinový graf, patří k metodám mezipodnikového srovnávání. Jedná se o grafickou analýzu, která si v posledních letech získává stále větší oblibu z důvodu tzv. spider grafu. Prostřednictvím tohoto grafu lze jednoduše, přehledně a rychle provést vyhodnocení postavení podniku vzhledem buď k průměru odvětví, konkurenci nebo nejlepšímu v oboru. Z uvedeného vyplývá využití metody ve smyslu získání lepších vypovídacích výsledků o situaci daného podniku. Spider analýza je spojována s finanční analýzou, neboť pro porovnání situace podniku s odvětvovým průměrem, konkurenčním podnikem nebo nejlepším v oboru či odvětví využívá poměrových ukazatelů (Synek, 2011).

Základem pavučinového grafu jsou soustředné kružnice, kdy z jejich středu vybíhá 16 paprsků charakterizující jednotlivé poměrové ukazatele, které lze vidět v tabulce 2.2. Graf se dělí do 4 kvadrantů, přičemž první (A) představuje ukazatele rentability, druhý (B) likvidity, třetí (C) zadluženosti a čtvrtý (D) aktivity. Každý kvadrant je tvořen 4 ukazateli, ovšem v praxi je možno počet vybraných ukazatelů zvýšit či snížit podle potřeby a cílů prováděné analýzy. Prostřednictvím soustředných kružnic je vyjadřována v procentech hodnota jednotlivých poměrových ukazatelů vzhledem k základu srovnávání (100 %). Budeme-li hovořit např. o porovnání podniku s odvětvovým průměrem, pak lze výsledky interpretovat následovně – čím více jsou hodnoty srovnávaného podniku nad kružnicí průměrných hodnot, tím je situace podniku vzhledem k odvětvovému průměru lepší (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009).

**Tab. 2.2** Výčet jednotlivých poměrových ukazatelů dle kvadrantů

<b>Kvadrant D – aktivita</b>	<b>Kvadrant A – rentabilita</b>
D1 – podíl stálých aktiv	A1 – rentabilita vlastního kapitálu
D2 – obrátka aktiv	A2 – rentabilita tržeb
D3 – doba inkasa pohledávek	A3 – rentabilita provozní činnosti
D4 – doba obratu zásob	A4 – rentabilita aktiv
<b>Kvadrant C – zadluženost</b>	<b>Kvadrant B – likvidita</b>
C1 – ukazatel zadluženosti	B1 – krytí zdrojů
C2 – krytí stálých aktiv	B2 – peněžní likvidita
C3 – doba obratu závazků	B3 – pohotová likvidita
C4 – vlastní financování	B4 – běžná likvidita

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009, str. 192*

Při interpretaci výsledků je zapotřebí si dávat pozor, že ne všechny ukazatele chceme maximalizovat. V takových případech se pak počítá s převrácenými hodnotami. Zároveň u některých ukazatelů (např. likvidity) je vhodné brát v úvahu optimální požadované hodnoty.

### 2.3.5 SWOT analýza

V předchozích subkapitolách byly představeny analýzy vnějších a vnitřních faktorů, které působí na podnik. Analytickým nástrojem propojující a hodnotící vzájemné působení těchto faktorů je analýza SWOT, skládající se ze 4 kvadrantů - viz. tabulka 2.3. Jedná se o univerzální a dle mnoha autorů relativně jednoduchou techniku, která slouží ke zkoumání a analyzování situace podniku. Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov *Strenght* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti), *Threats* (ohrožení). SWOT analýzou je umožněno najít rovnováhu mezi silnými a slabými stránkami, jakožto interními faktory a příležitostmi a hrozbami, tedy faktory externími. Proto lze říci, že tuto metodu je možno rozdělit na analýzu interní a externí.

**Tab. 2.3** SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Interní schopnosti společnosti, ve kterých vyniká a mohou ji pomoci k dosažení vytyčených cílů.	Vnitřní omezení, která mohou narušit schopnost organizace dosáhnout svých cílů, jedná se o její slabiny.
Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory, jež může podnik využít ve svůj prospěch, tj. konkurenční výhodu.	Externí faktory, které mohou zpochybnit výkon firmy či její samotnou existenci.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kotler, 2014, str. 78*

**Interní analýzou** jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Tyto vnitřní faktory jsou takové, které jsou ovlivnitelné manažery a organizace nad nimi mají vysokou kontrolu. Patří mezi ně například kapacity, zdroje, personální praktiky, organizační kultura či hodnoty manažerů. **Externí analýza** se využívá pro identifikování příležitostí a hrozeb působících na podnik, přičemž ten nad nimi nemá žádnou kontrolu. Obecně se může jednat o faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, demografické, technologické či environmentální. Z bližšího odvětví působí na společnost např. rozhodnutí dodavatelů a odběratelů, konkurence, distributoři apod. SWOT analýza by měla být správně použita k identifikování, objevení a posouzení faktorů, k vytvoření odhadu budoucího vývoje vnějšího i vnitřního prostředí a jejich společné souvislosti (Matusiková a kol., 2017).

**Postup SWOT analýzy** dle Grasseová (2013) je následující:

- **příprava na realizaci SWOT analýzy** – stanovení cíle a účelu, vymezení analyzovaných oblastí, vytvoření týmu provádějících tuto analýzu a sjednocení metodiky práce,
- **identifikování a hodnocení silných a slabých stránek podniku,**
- **identifikování a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí,**
- **tvorba SWOT matice** – zakreslení strategicky významných faktorů do matice a následné stanovení alternativ strategií.

Výhodou metody je zejména její univerzálnost, komplexnost a relativně jednoduchost. V souvislosti právě s vnímáním jednoduchosti této techniky se často stává, že není správně využívána a pochopena. V takových případech se pak lze setkat se špatným výběrem faktorů ovlivňující výkonnost celého podniku. Další nevýhodou je její subjektivnost, proto se doporučuje analýzu průběžně aktualizovat.

Při zpracování SWOT analýzy by měly být dodržovány určité zásady. První z nich se týká závěrů vyplývajících z této metody, které by měly být relevantní. Dále je zapotřebí se soustředit na podstatné jevy, fakta a provést identifikaci faktů strategické úrovně. Je vyžadována objektivita a v neposlední řadě je nutné zhodnotit jednotlivé faktory na základě jejich důležitosti (Lhotský, 2010).

Dle Dvořáček, Slunčík (2012) je možno ze SWOT analýzy vygenerovat tyto **strategie**:

- **SO – strategie využití** – prostřednictvím silných stránek využít příležitosti, které jsou nabízeny na trhu,
- **WO – strategie hledání** – příležitosti na trhu využít k překonání slabých stránek organizace,
- **ST – strategie konfrontace** – k odstranění ohrožení vyplývající z trhu využít silné stránky podniku,
- **WT – strategie vyhýbání** – minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se ohrožení.

**Výstupem SWOT analýzy** je vytvoření strategie, prostřednictvím které dokáže organizace využít své silné stránky a příležitosti vyplývající z trhu. A zároveň slouží k odstranění slabých stránek a minimalizaci dopadu ohrožení z vnějšího prostředí. SWOT analýza je komplexní technika umožňující zhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy nebo naopak nové možnosti růstu (Tyll, 2014).

### 3 Představení podniku

Danou kapitolou již začíná aplikační část diplomové práce. V rámci této kapitoly je představen podnik, který byl vybrán k posouzení a zhodnocení konkurenceschopnosti. Konkrétně je představena jeho základní charakteristika, historie, podnikatelská činnost a základní cíle. Je zde také zakreslena organizační struktura a vytvořen stručný ekonomický přehled základních položek účetních výkazů daného podniku.

#### 3.1 Základní charakteristika

Ke zhodnocení konkurenceschopnosti byl vybrán podnik VOP GROUP, s.r.o., jehož základní údaje zobrazuje následující tabulka 3.1.

**Tab. 3.1** Základní údaje o podniku

<b>Obchodní firma</b>	VOP GROUP, s.r.o.
<b>Datum vzniku a zápisu</b>	9. dubna 1997
<b>Sídlo</b>	Lípová 1128, 737 01 Český Těšín
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• strojírenská výroba</li><li>• výroba nábytku</li><li>• služby</li><li>• zbrojní výroba</li></ul>
<b>Základní kapitál</b>	2 000 000 Kč
<b>Velikost podniku dle počtu zaměstnanců</b>	střední (k 31.12.2017 - 96 zaměstnanců)

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetových stránek [www.justice.cz](http://www.justice.cz)*

Společnost VOP GROUP, s.r.o. sídlící v Českém Těšíně byla založena v roce 1997, kdy navázala na předměty činnosti Vojenského opravárenského podniku. Tato ryze česká společnost působí na trhu již 22 let. Jedná se o společnost s ručením omezeným, přičemž statutární orgán je složen z jednoho jednatele – pan Ing. Vilém Widenka, jenž je zároveň jeho jediným společníkem a zastupuje společnost samostatně. Mezi hlavní předměty podnikání společnosti patří strojírenská zakázková výroba, výroba nábytku na zakázku, poskytování služeb a zbrojní výroba. Firma dodává své výrobky a služby kromě České republiky, také do zahraničí (Rakousko, Německo, Polsko, Slovensko, Francie a Belgie). Podnik je možno dle doporučení Evropské komise zařadit mezi střední podniky, neboť počet zaměstnanců se pohybuje okolo 100 v posledních letech.

## 3.2 Historie podniku

Založení podniku VOP GROUP, s.r.o. se datuje k 9. dubnu 1997. Firma vznikla privatizací bývalého státního podniku Vojenský opravárenský podnik 065, s. p. Český Těšín, kdy ke dni 1. 12. 1997 převzala veškerý jeho majetek, zaměstnance i závazky. Společnost je dlouholetým členem Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu. Pravidelně se účastní veřejných zakázek vypisovaných Ministerstvem obrany ČR. Ve vojenském prostředí se pohybuje od samotného začátku a v minulosti tedy měla ze strany MO ČR a Armády ČR tolik zakázek, že je nestačila ani realizovat. Postupem času ale docházelo k poklesu této poptávky.

Od roku 1999 se společnost začala orientovat a klade důraz na rozvoj civilních činností. V souvislosti s tím bylo otevřeno stolařské středisko, v němž je prováděna zakázková výroba nábytku. Na konci téhož roku, přesněji v listopadu 1999, došlo k otevření obchodu spotřební elektroniky a bílé techniky. Během roku 2000 dochází ve společnosti k dalšímu rozšíření služeb, konkrétně v oblasti motorismu. Do té doby byly služby motoristům omezeny jen na prodej pneumatik a akumulátorů AKUMA. V průběhu druhého měsíce roku 2000 dochází k otevření vlastního pneuservisu. V daném roce se taktéž prohlubuje spolupráce s Barum Continental, spol. s r.o., kdy se firma VOP GROUP, s.r.o. stává jejím autorizovaným dealerem. Koncem téhož roku dochází v podniku k založení prodejny zaměřující se na technické, potravinářské a medicínální plyny LINDE. Rozšířily se také služby zákazníkům o instalaci, montáže, seřizování a opravy televizních a satelitních antén či rozvodů, zvonkových, video a rozhlasových rozvodů. Společnost VOP GROUP, s.r.o. působí rovněž i v oblasti strojírenství, kdy vyrábí produkty strojírenské a zámečnické výroby na zakázku. Podnik se zabývá také určitou speciální činností, kterou je možno nalézt jen málokde. Jedná se o vývoj, výrobu, servis a opravy speciální techniky. Další významnou součástí nabídky je výroba hovorových souprav určených pro komunikování v mobilních spojovacích prostředcích a taktéž se ve firmě vyrábí dieselové nabíjecí soustrojí. Rok 2001 byl pro podnik VOP GROUP, s.r.o. dalším krokem k rozvoji a zkvalitňování služeb motoristům. Ve společnosti se otevřel autoservis a činnost se rozšířila o opravy elektroinstalace v automobilech, montáže hands free sad apod. V témže roce byly vztahy se společností Barum Continental, spol. s r.o. povýšeny na úroveň franchisingu. Podnik VOP GROUP, s.r.o. se zařadil do sítě vybraných poboček poskytující motoristům celoevropskou garanci v systému služeb PNEUS EXPERT. V tomto roce podnik také rozšířil svůj prodávaný sortiment o speciální podlahové krytiny. Byl taktéž zaveden systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:1994. V roce 2003 je nabídka produktů a služeb rozšířena o zahradní produkty z recyklovaných plastů.

Pro společnost byl významný rok 2004 hned z několika důvodů. Podnik úspěšně zvládl certifikační audit systému řízení jakosti dle nové normy ISO 9001:2000 a také certifikační audit environmentálního řízení dle normy ISO 14001:1996. V tomto roce byla také provedena certifikace výroby ocelových konstrukcí dle normy ČSN 732601 Z2:1994 v rozsahu Malý průkaz způsobilosti. Ve zmíněném roce byla mimo jiné rozšířena také nabídka autoservisu o karosářské služby včetně lakování. V dalším roce společnost úspěšně prošla dalším certifikačním auditem, konkrétně dle ČOS 051622. Rok 2007 se nesl ve znamení dalšího rozšíření portfolia, tentokrát o výrobu štítků gravírováním a technologií GRAWERTON. Společnost VOP GROUP, s.r.o. v roce 2010 úspěšně absolvovala recertifikační audity dle norem EN ISO 9001:2008 a EN ISO 14001:2004.

Prezentaci vybraného podniku lze shrnout následovně. Podnik VOP GROUP, s.r.o. vznikl v roce 1997 a navázal na předměty činnosti státního podniku Vojenský opravárenský podnik 065 se sídlem v Českém Těšíně, který byl v té době zaměřen pouze na výrobu, opravy, rekonstrukce a modernizace vojenské speciální spojovací techniky pro účely Armády České republiky. Společnost však musela zareagovat na snižování počtu zakázek týkajících se speciální techniky změnou druhu své činnosti. Její nabídka se proto zaměřila také na oblast strojírenství, výroby nábytku a sféry služeb (autoservis, pneuservis, čerpací stanice, prodej různých spotřebních komodit a technických, potravinářských a medicínálních plynů LINDE). Tyto oblasti jsou zákazníky sice poptávané, ovšem je zde také velká konkurence. V souvislosti s tím také nižší ziskovost oproti segmentu zbrojní výroby. Z toho důvodu i nadále ve firmě probíhá zbrojní výroba pro potřeby Armády ČR, která tvoří cca 10 % objemu tržeb.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetových stránek [www.vopgroup.cz](http://www.vopgroup.cz) a poskytnutých interních informací od vedení podniku*

Na obrázku 3.1 lze vidět **logo podniku**, které je zachyceno v modrobílých barvách. Zkratka VOP je akronymem slov Vojenský opravárenský podnik.

**Obr. 3.1** Logo podniku VOP GROUP, s.r.o.

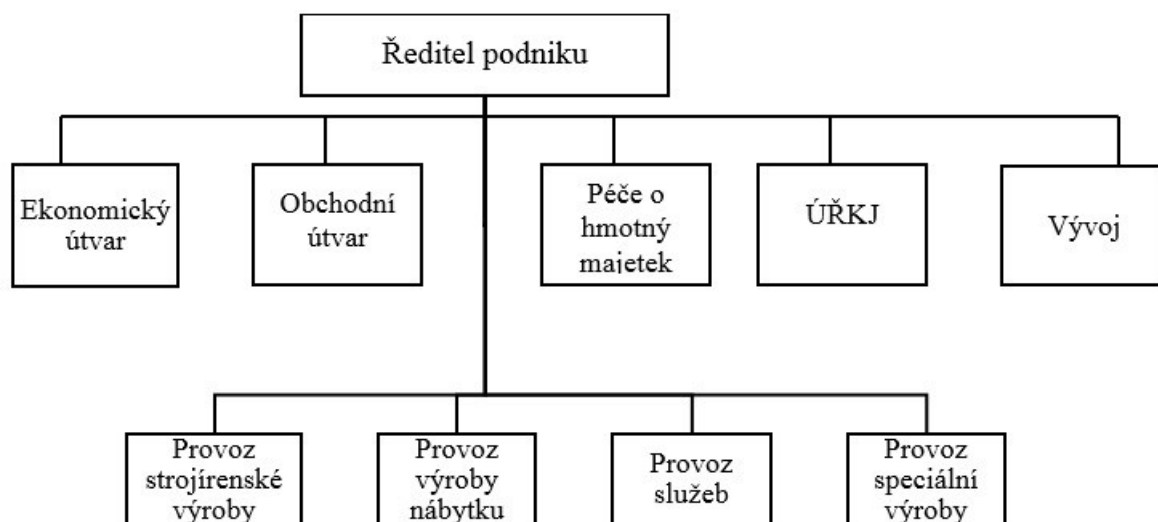


*Zdroj: Výroční zpráva podniku za rok 2017*

### 3.3 Organizační struktura podniku

Na obrázku 3.2 je zachycena organizační struktura VOP GROUP, s.r.o. Jde o klasickou liniově štábní strukturu. V čele vrcholového vedení působí ředitel – jednatel. Mimo jednatele je vedení podniku složeno také z obchodního a ekonomického ředitele a vedoucích provozů.

**Obr. 3.2** Organizační struktura VOP GROUP, s.r.o.



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů podniku VOP GROUP, s.r.o.*

Podnik je organizačně rozčleněn do 4 **provozů**, ovšem žádný z nich nedisponuje ekonomickou samostatností. Jedná se o následující provoz:

- **provoz strojírenské výroby** – je zaměřen na strojírenskou zakázkovou výrobu a produkty jsou dodávány především firmám na severní Moravě,
- **provoz výroby nábytku** – je taktéž orientován zejména na výrobu na zakázku. Zhruba 60 % tržeb provozu je tvořeno produkcí pro zahraniční odběratele, a to především Francii a Belgii. Z dalších odběratelů lze uvést např. nemocnice a zdravotnická centra, administrativní centra, školská zařízení, hotely atd.,
- **provoz služeb** – zahrnuje služby pro motoristy, konkrétně se jedná např. o: autoservis, pneuservis, čerpací stanice, přepravní služby včetně zápůjček techniky, prodej technických, potravinářských a medicínálních plynů LINDE a prodej komodit na bázi recyklovaných plastů,
- **provoz speciální neboli zbrojní výroby** – zajišťuje opravy speciální vojenské spojovací techniky na základě výběrových řízení, dále zde patří také opravy radiových stanic, provoz, opravy a certifikace námořních kontejnerů pro vojenská zařízení.

### 3.4 Popis činností podniku

Podnik VOP GROUP, s.r.o. nabízí celou řadu produktů a služeb. Lze je zařadit do několika sekcí: elektro, telekomunikační technika, strojírenství, plyny, nákladní doprava, pronájmy a zápůjčky a čerpací stanice.

V sekci **elektra** je výroba podniku zaměřena zejména na speciální elektrotechniku a elektroniku. Mezi produkty, které si zákazníci mohou objednat patří diodové bloky, hlídače izolačního stavu určené pro práci v dolech, melodické zvonky, měřicí přípravky a testery pro různé typy spojovací techniky, panely s hlídačem izolačního stavu, přepětové ochrany, rozvaděče s různým krytím IP, zdroje 230/26 v DC, nabíjecí soustrojí NS 2840/D poháněné dieslovým spalovacím motorem a vnitřní hovorové zařízení pro komunikaci v mobilních prostředcích. Veškeré své ale i jiné výrobky elektrotechniky a elektroniky podnik klientům odborně nainstaluje, provede montáž, seřízení nebo případně i opraví. Firma provádí také objednávky týkající se projektů v oblasti elektra, elektroinstalaci v mobilních prostředcích či přívěsech, montáž pojízdných opravárenských dílen, revizi elektrických rozvodů, kontroly a revize malého a nízkého napětí. Dále pak také opravy spotřební a průmyslové elektroniky, opravy, údržbu venkovního veřejného osvětlení v obcích nebo firmách, opravy elektroinstalace v automobilech a opravy rádiových stanic malého či středního výkonu včetně příslušenství.

V rámci **telekomunikační techniky** je firma orientována na vývoj, výrobu, servis, údržbu a revizi speciální techniky. Dále také na revize silové části pojízdných a přenosných spojovacích prostředků dle norem ČSN 331500 a ČSN 33 2000–6–61. V nabídce lze také nalézt např. vývoj, výrobu a zástavby účelové spojovací vybavy mobilních prostředků, rádiových stanic, mobilních či stacionárních účelových zařízení.

Výrobní možnosti podniku v oblasti **strojírenství** jsou velmi rozsáhlé. Vyrábí výrobky strojírenské a zámečnické výroby na zakázku. Produkty se vyrábí jak sériově, tak v kusech. Za příklady lze uvést např. skladové vozíky, madla různých velikostí, školní lavice, regály a stojany, přístřešky se závěsy na jízdní kola, rehabilitační plošiny přístroje a mnoho dalších. Podnikem jsou poskytovány prostředky pro kalení, výrobu přípravků a razníků, řezání, ohýbání a stříhání plechu nebo svařování elektrickým obloukem a plynem. Díky vysoce kvalitním technologiím je organizace schopna zabezpečit vystřihování na lisu s velkou přesností na desetiny milimetrů, řezání složitých tvarů laserem, výrobu polotovarů pro závitové kroužky a povrchovou úpravu – stříbření, niklování a zinkování.



V minulosti bylo významným zákazníkem podniku VOP GROUP, s.r.o. Ministerstvo obrany ČR. Firma se tomuto odběrateli přizpůsobovala a zajišťovala uspokojování potřeb dle jeho požadavků. Jak již však bylo zmíněno, ze strany tohoto odběratele dochází ke snižování počtu zakázek a podnik musel na tuto skutečnost zareagovat a rozšířit svou činnost. V souvislosti se změnou zaměření na civilní sektor výroby a poskytování služeb musel podnik upravit své výrobní možnosti a přistoupit k nakoupení nového strojního vybavení. Jedná se o výkonnější stroje, které dokáží vyrábět produkty ve vysoké kvalitě, a zároveň jsou šetrné k životnímu prostředí.

Dalším polem působnosti podniku VOP GROUP, s.r.o. jsou služby týkající se distribuce **plynů**. Firma spolupracuje se společností Linde Gas, a.s. a nabízí tak zákazníkům kompletní řešení problémů v dané oblasti. Kromě široké nabídky plynů si klienti mohou vybrat také potřebné příslušenství. To vše je doručeno na domluvené místo, v dohodnutý termín, a navíc za přijatelné ceny. Nabídka druhu plynů je opravdu velmi široká, mezi nejčastěji používané patří ochranné plyny pro svařování a potravinářství, plyny ve zdravotnictví, pro nápojový průmysl a autogenní techniku.

Podnik nabízí svým klientům služby také v přepravě, konkrétně v **nákladní dopravě**. Zákazníci pro přepravu nákladů nepotřebují své vlastní vozidlo, a dokonce ani řidičský průkaz. Firma jim totiž umožní zapůjčení některého ze svých automobilů, a to i s kvalifikovaným řidičem. Je možno si vybrat z nabídky 5 typů automobilů, mezi něž patří: Mercedes 200, Renault S 180, Hyundai H-100, Volkswagen LT 31 a Mercedes 300.

Nabídka společnosti VOP Group, s.r.o. zahrnuje také **pronájmy a zápůjčky**. Zákazníci si mohou půjčit některé z nabízených zařízení. Konkrétně se jedná o vysokozdviznou montážní plošinu s dosahem až 19 m, dále zvedací plošinu s dosahem 8 m a stavební lešení UNI CONET. V areálu firmy si lze také pronajmout kancelářské a skladové prostory nebo volné prostranství.

V roce 2009 došlo v podniku k rozšíření služeb pro motoristy, kdy byla zřízena **čerpací stanice**. V nabídce pohonných hmot je Natural 95 a Nafta motorová. Pro firemní zákazníky je připravena nabídka ve formě bezhotovostního čerpání na čipové karty. Uzavřou-li firmy s podnikem VOP GROUP, s.r.o. smlouvu, obdrží čipové karty k čerpání pohonných hmot. Ty pak sebou nesou určité výhody. Klienti např. mohou využívat služeb čerpací stanice i mimo otevírací dobu, obdrží slevu ve výši 0,5 Kč/1 l PHM z aktuální ceny nebo mohou uhradit fakturu až v dohodnutém fakturačním období.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetových stránek [www.vopgroup.cz](http://www.vopgroup.cz)*

### 3.5 Ekonomická situace podniku

Na základě veřejně dostupných účetních výkazů podniku VOP GROUP, s.r.o. je v následující tabulce zachycen stručný ekonomický přehled základních položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výročních zpráv společnosti za účetní období 2013–2017.

Položky (v tis. Kč, mimo zam.)	Jednotlivé roky				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva = Pasiva</b>	93 257	97 880	88 301	92 402	98 390
<b>Vlastní zdroje</b>	65 078	62 255	61 580	73 154	68 567
<b>Cizí zdroje</b>	27 859	35 603	26 696	19 049	29 585
<b>Celkové tržby</b>	62 164	79 163	82 280	74 234	71 902
<b>VH před zdaněním</b>	-23 331	-2 432	595	57	-3 841
<b>Průměrný počet zam.</b>	116	99	93	90	94

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku*

### 3.6 Vize, mise a cíle podniku

Společnost VOP GROUP, s.r.o. dosud nemá jednoznačně vytyčenou vizi a misi, což je chyba. Hlavním úkolem podniku je dostat se po několika letech ve ztrátě opět do „černých čísel“. To ovšem není vize. Vedení podniku zastává názor, že kdyby měla firma jasně vytyčenou vizi, nebyla by v „červených číslech“. Společnost má představy o misi neboli poslání podniku, nicméně ani ta není dosud formulována. Na jejím sestavení se pracuje a předpokládá se definování mise podniku do roku 2020. Ze statistik vyplývá stav, kdy pouze 25 % společností má nadefinovány vize, mise, cíle a hodnoty, nicméně to podnik nijak neospravedlňuje.

#### **Mezi cíle podniku patří:**

- udržet se jako dodavatel pro Armádu České republiky,
- udržovat technologická zařízení na špičkové úrovni a schopnost firmy pro realizaci i špičkových požadavků zákazníků,
- zvýšit kvalitu strojírenské produkce i produkce výroby nábytku a být vysoce konkurenceschopný,
- nadále nabízet špičkové služby ve středisku autoslužeb pro zákazníky, kteří se budou vracet s přesvědčením, že jim byly poskytnuty odpovídající služby.

## 4 Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti strojírenského podniku VOP GROUP, s.r.o. Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí. Následně bude představena analýza vnitřního prostředí podniku včetně finanční analýzy, která je součástí samostatné podkapitoly. Na závěr bude aplikována spider analýza a SWOT analýza.

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

V této podkapitole je věnován prostor pro analýzu vnějšího prostředí, která byla řešena v teoretické části práce v subkapitole 2.3.1. V první části je provedena PESTE analýza identifikující faktory makroprostředí. Ve druhé části je realizován Porterův model pěti konkurenčních sil jako zástupce analýzy faktorů mikroprostředí. Potřebné zdroje informací pro zpracování analýz byly čerpány zejména od vedení podniku, dále z veřejně dostupných údajů.

#### 4.1.1 PESTE analýza

Prostřednictvím PESTE analýzy jsou identifikovány faktory vnějšího prostředí podniku, kterým daný podnik čelí a nemůže je ovlivnit. Na základě této analýzy mohou být zjištěny příležitosti a hrozby pro danou organizaci.

##### 4.1.1.1 Politicko – legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, ať už tuzemské či zahraniční, mají bezpochyby velký dopad na podnikatelskou činnost všech podniků. Neustále vznikají nová nařízení, předpisy, směrnice, zákony či jiná legislativa. Značný vliv na podnikání má také vláda, resp. její stabilita a členství v mezinárodních institucích. Nyní budou konkrétně vymezeny faktory působící na analyzovaný podnik.

V rámci **politických faktorů** je vhodné se zmínit o sestavené vládě v zemi, ve které podnik působí. Odvětví průmyslu je obecně ovlivňováno politickými stranami, kdy u levicových stran dochází zpravidla k útlumu průmyslu, naopak pravicové strany průmysl podporují a rozvíjejí. Snahou vlády a Ministerstva průmyslu a obchodu by měla být především podpora průmyslových firem. V současnosti je firmám poskytována podpora prostřednictvím různých operačních programů. Mezi takové se řadí kupříkladu operační programy „*Průmysl a podnikání*“ nebo „*Podnikání a inovace*“. V posledních letech lze obecně české politické prostředí považovat za poněkud nestabilní a lze jen těžko předvídat budoucí situaci.

K obecným prioritám současné vlády patří opatření zaměřená na posílení vnitřní bezpečnosti a obranyschopnosti státu, což může pro analyzovaný podnik vytvořit příležitosti v podobě nových zakázek ze strany Ministerstva obrany ČR. Jednou z priorit je také podpora elektronické komunikace mezi podnikateli a státem zajišťující nižší administrativní zátěž, což se jeví příznivě pro danou organizaci. Novým klíčovým vládním dokumentem je Inovační strategie ČR 2019-2030, ve které je zahrnut strategický plán na podporu výzkumu, vývoje, průmyslových aplikací až po podporu podnikových inovací. V souvislosti s přijetím této strategie se analyzovanému podniku otevírají nové možnosti v realizování inovací a inovačních technologií, s čímž může do budoucna souviset také vyšší ziskovost. Nicméně vzhledem k tomu, že daná firma se zabývá zakázkovou výrobou, kdy jsou realizovány produkty podle požadavků zákazníků, nejsou v podniku inovace příliš časté. Vše se uskutečňuje vzhledem k zakázkové výrobě, kdy např. technologická zařízení se obměňují a doplňují zejména tehdy, kdy podnik není schopen pokrýt požadavky svých odběratelů.

V rámci posuzování vlivu těchto faktorů má klíčový význam také **legislativa** státu. Odvětví, ve kterých daná firma působí, je regulováno všeobecně platnou legislativou. Obecně lze v České republice zaznamenat zpřísnování předpisů týkajících se ochrany životního prostředí, hygieny, certifikací apod. Pro podnik to představuje vyšší nákladovost a úbytek peněžních prostředků např. při zakoupení nových strojů splňujících předpisy o ochraně životního prostředí nebo zavedení systému řízení jakosti dle nových norem. V podniku VOP GROUP, s.r.o. probíhají všechny výrobní i obslužné činnosti v souladu se zavedenými systémy řízení jakosti a environmentu. Konkrétně od roku 2000 dle normy EN ISO 9001 a AQAP 2110, od roku 2004 dle normy EN ISO 2014.

Na organizaci má negativní dopad také změna mzdových předpisů, resp. navyšování minimální mzdy nebo daní. Zhruba od léta letošního roku nastane změna ve způsobu náhrad za nemocenskou, kdy se opět první 3 dny nemoci budou proplácet. Všem zaměstnavatelům, tedy i společnosti VOP GROUP, s.r.o., to způsobí nákladovou zátěž. Na organizaci má také vliv daňové zatížení v podobě odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Sazby sociálního pojištění činí 25 % za zaměstnavatele a 6,5 % za zaměstnance. Dále sazby zdravotního pojištění činí 9 % za zaměstnavatele a 4,5 % za zaměstnance. V konečném důsledku odvádí zaměstnavatel 34 % z vyměřovacího základu. Pro podnik je důležité sledovat také výši daně z přidané hodnoty, kdy základní sazba DPH je 21 %. Analyzovaný podnik VOP GROUP, s.r.o. patří mezi právnické osoby, s čímž souvisí odvod daně z příjmu právnických osob ve výši 19 %.

Společnost VOP GROUP, s.r.o. stejně jako každá jiná firma v České republice, se musí řídit platnou legislativou. Podnik se řídí stávajícím právním řádem, zahrnující nejrůznější zákony a jiné právní předpisy. Mezi nejvýznamnější zákony, kterými se musí řídit patří:

- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.,
- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.,
- Zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.,
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.,
- Zákon o účetnictví 563/1991 Sb.,
- Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb.,
- Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb.,
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

V souvislosti s tím, že Česká republika je členem Evropské unie, mají na analyzovaný podnik dopad rozhodnutí právních jednání orgánů EU. V současnosti asi nejvíce diskutovaným tématem bylo nařízení GDPR = General Data Protection Regulation. Jedná se o obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které je v celé EU účinné od 25. května 2018. V České republice toto Obecné nařízení nahradilo dosavadní právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a Zákona o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. Cílem tohoto nového právního rámce je co nejvíce chránit práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému nakládání s jejich daty, a to včetně osobních údajů. Za nedodržování pravidel vyplývající z GDPR podnikům hrozí „*astronomické pokuty*“. Samotné zavedení příslušných opatření vztahující se k GDPR představuje pro podnik obrovské náklady.

Vztahy mezi Českou republikou a Evropskou unií mají vliv na poskytování dotací. Společnost VOP GROUP, s.r.o. se již v minulosti zúčastnila některého z dotačních programů EU a současně dotací EU i využívá za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, a proto nelze tento faktor působení přehlédnout. Nepříliš velká snaha Ministerstva průmyslu a obchodu (ale i dalších) v podpoře přidělování dotací může pro firmu představovat hrozbu. Konkrétně např. v podobě nedostatečné konkurenceschopnosti, ať už na tuzemském či zahraničním trhu. Dále lze zmínit také to, že podporovat podnikání by měly samotné kraje, v nichž organizace působí. Analyzovaný podnik působí v Moravskoslezském kraji, který veřejně podporuje podnikání. V současné době v rámci kauzy „*Průmysl 4.0*“ je krajem vypisována řada akcí na tuto výzvu, přičemž daná firma prozatím žádnou nevyužila. Jak již bylo výše zmíněno, využívá dotačních programů se spoluúčastí financování EU (zhruba ve dvanácti případech).

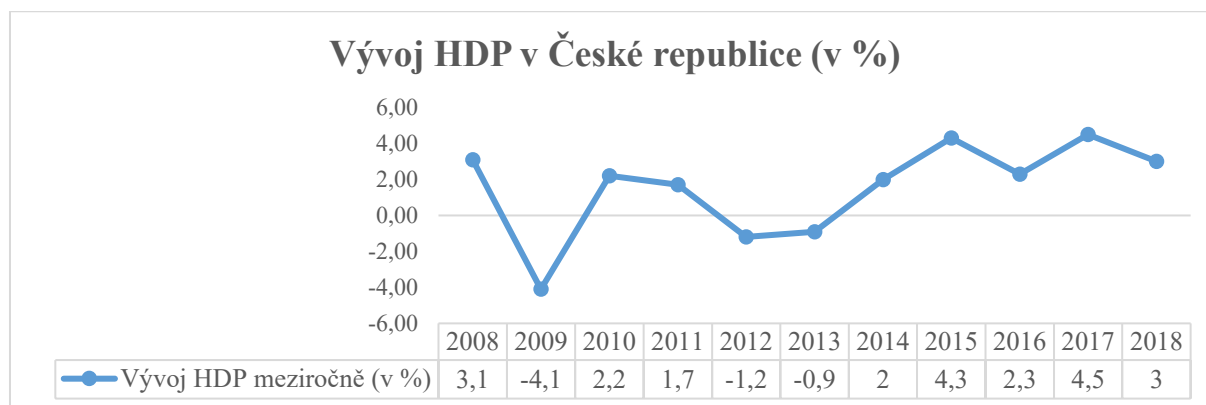
#### 4.1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory patří k makroekonomickým ukazatelům charakterizující úroveň ekonomiky daného státu, jež je klíčová pro podnikatelskou činnost všech subjektů. V zájmu organizací by mělo být sledování jejich současného stavu, ale i možného budoucího vývoje. Mezi tři nejvýznamnější patří: *HDP*, *míra inflace* a *nezaměstnanost*. Ty mají vliv na podnikání většiny firem, včetně VOP GROUP s.r.o., a z toho důvodu budou blíže specifikovány.

#### Hrubý domácí produkt

Tímto nejvíce sledovaným ekonomickým ukazatelem je peněžně vyjadřována celková hodnota statků a služeb, které byly nově vytvořeny v určitém období na příslušném území daného státu. V grafu 4.1 je zaznamenán vývoj HDP očištěného o cenové vlivy a sezónnost v České republice od roku 2008 do roku 2018. Z grafu je patrný výrazný meziroční pokles HDP v roce 2009. Ten byl zapříčiněn celosvětovou hospodářskou krizí, která se v tomto roce naplno projevila a její průběh poznamenal ekonomiku téměř všech zemí, včetně České republiky. Vliv krize se promítl i do podniku VOP GROUP, s.r.o. Byl poznamenán především jeho výrobní program, neboť neproběhlo uzavření smlouvy s tehdejším největším odběratelem podniku, tedy Ministerstvem obrany ČR. Uzavření a podepsání smlouvy se uskutečnilo v dalším roce a hlavní výroba se orientovala opět na zakázky ze strany tohoto odběratele. Poptávka ze strany Ministerstva obrany ČR však postupně klesala a klesá. V podniku VOP GROUP, s.r.o. se dopad ekonomické krize promítl zejména v roce 2014, kdy byl nucen přistoupit k opatřením týkající se snižování počtu zaměstnanců a snížení vyplácení pohyblivých složek mzdy, přesunu režijních zaměstnanců do výroby a omezení užití externích služeb. V následujícím roce ještě také probíhala některá úsporná opatření, nicméně situace ve firmě se zlepšila. Meziročně došlo k mírnému navýšení obratu, na čemž hlavní podíl mělo strojírenství a dřevovýroba.

**Graf 4.1** Vývoj HDP v České republice za posledních 10 let



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

Z grafu 4.1 lze vidět, že v roce 2014 došlo k výraznému oživení české ekonomiky, která se dostává do konjunktury a hrubý domácí produkt meziročně vzrostl o 2 %. Největší podíl na zlepšení výkonnosti ekonomiky měl zpracovatelský průmysl, jenž byl silně orientován na poptávku v zahraničí. Pozitivně působil také fakt, že ke zvýšení HDP přispěly hlavní složky domácí poptávky, s výjimkou změny zásob. V roce 2015 došlo vlivem nízkých cen ropy a zrychleným čerpáním peněz z fondů EU v souvislosti s uvolněnou měnovou a fiskální politikou k meziročnímu růstu HDP o 4,3 %. I přes silný růst hrubého domácího produktu v jednotlivých čtvrtletích, bylo v závěru tohoto roku zaznamenáno zpomalení výkonnosti české ekonomiky. V roce 2016 vzrostlo HDP o 2,3 %. Tento hospodářský růst byl zapříčiněn zejména zvyšováním výdajů domácností na konečnou spotřebu. Nicméně, v porovnání s rokem 2015 bylo tempo růstu české ekonomiky poloviční. Důvodem byla utlumená investiční aktivita, jež byla jedním z faktorů stojících za výsledky předchozího roku.

V roce 2017 došlo k meziročnímu růstu HDP o 4,5 %. Ke zrychlení dynamiky ekonomiky přispěl v první polovině roku růst domácí spotřeby a také zahraniční poptávky. Ve druhé polovině daného roku působila kromě těchto faktorů pozitivně také investiční aktivita. Dle předběžného odhadu Českého statistického úřadu se ekonomice ČR dařilo i v roce 2018, kdy hrubý domácí produkt vzrostl o 3 %. Za růstem stojí zejména domácí poptávka a výdaje na konečnou spotřebu domácností. Změny v pohybu HDP mají přímý vliv na analyzovaný podnik. Dochází-li ke zvyšování HDP, roste celá ekonomika a tím pádem se zvyšuje také trh daného státu. S tím souvisí vznik nových příležitostí a možností pro rozvoj podniku a naopak.

### **Míra inflace**

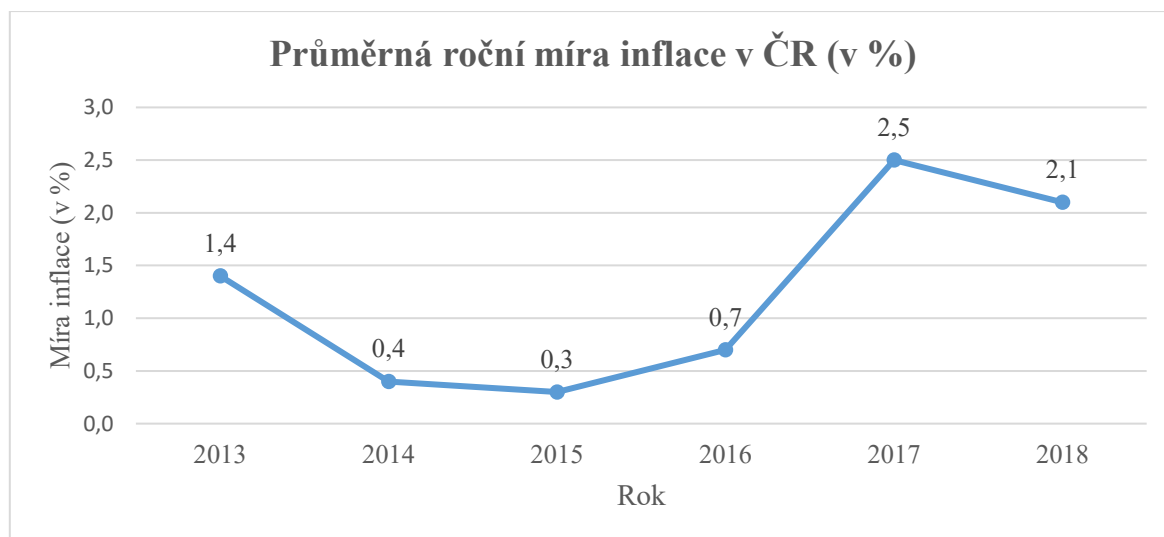
Inflaci lze obecně charakterizovat jako růst cenové hladiny, resp. snížení kupní síly peněz v určitém časovém období. Míra inflace je vyjadřována jako procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Je-li míra inflace vysoká, znamená to pro organizaci vyšší náklady, neboť dochází ke zdražování výrobních vstupů. Na tuto situaci pravděpodobně podnik zareaguje navýšením prodejní ceny svých produktů a služeb. To se v konečném důsledku promítne jako pokles poptávky ze strany spotřebitelů, kteří zpravidla nejsou ochotni platit tuto vyšší cenu.

V následujícím grafu 4.2 je zachycen vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v letech 2013–2018. Dle ČSÚ byla v roce 2013 průměrná míra inflace 1,4 % a jednalo se o nejnižší hodnotu od roku 2009. V roce 2014 poklesla míra inflace na 0,4 %. V tomto období si zákazníci oproti minulému mohli nakoupit více produktů a služeb za stejné množství peněžních prostředků. Jedním z důvodů slabého růstu cen byla dobrá úroda zemědělství.

V roce 2015 byl meziroční přírůstek inflace pouze 0,3 %. Lze vidět, že průměrná míra inflace klesala již třetím rokem. Od tohoto roku začíná míra inflace mírně stoupat zejména z důvodu zvýšení cen potravin, pohonných hmot či stravovacích služeb. V roce 2016 se míra inflace mírně zvýšila na 0,7 %. V porovnání s předchozím rokem vzrostla poměrně výrazně, konkrétně o 2,5 %, přičemž inflačním cílem ČNB byly 2 %. V tomto roce byly spotřebitelské ceny nejvyšší od roku 2012. Mezi položky, které přispěly k celoročnímu nárůstu cen, patřily potraviny a nealkoholické nápoje, dále pak bydlení, voda, energie a paliva a v neposlední řadě také doprava.

V posledním analyzovaném roce dosáhla průměrná míra inflace hodnoty 2,1 % a byla nižší o 0,4 procentního bodu oproti předcházejícímu roku. Jednalo se o třetí nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních 10 let. V tomto roce byl vývoj inflace ovlivněn především růstem cen bydlení, pohonných hmot, potravin, nealkoholických a alkoholických nápojů a tabáku. Dále pak také cenovým růstem ve stravování a ubytování, ostatních zboží a službách. Vývoj cen v jednotlivých skupinách spotřebního koše se projevil nárůstem cen služeb o 3 % a cen zboží o 1,6 %.

**Graf 4.2** Průměrná roční míra inflace v ČR v letech 2013–2018



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

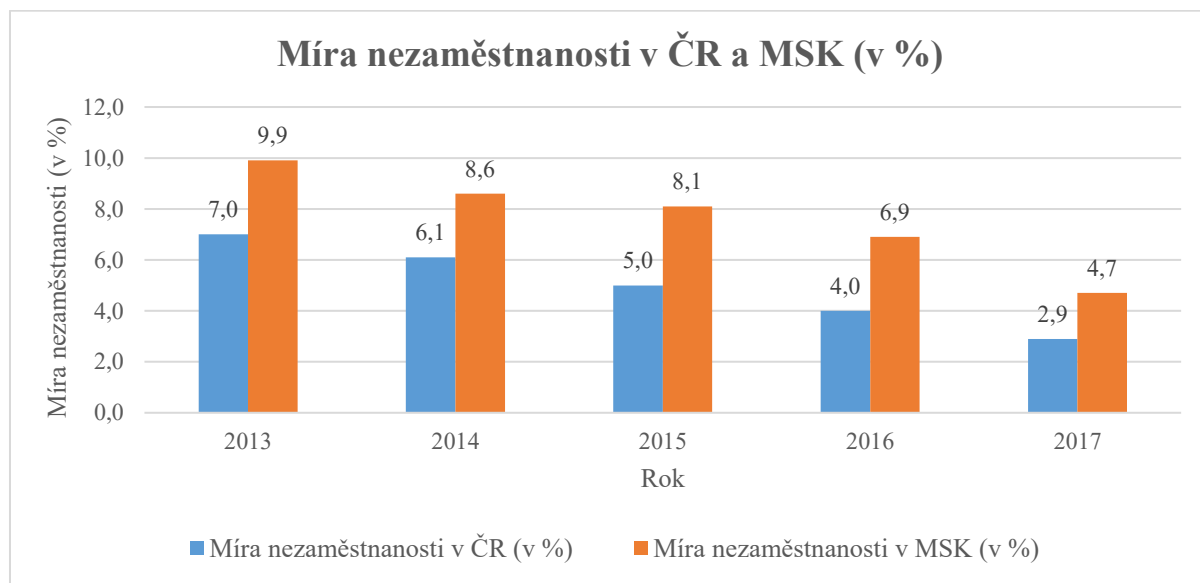
Dle ekonomických teorií je za přijatelnou míru inflace považována zpravidla hodnota do 3 %. Ze znázorněného vývoje inflace vyplývá, že dlouhodobě se míra inflace pohybuje v přijatelném rozsahu. Lze ji proto označit za poměrně stabilní, což má pozitivní dopad na hospodářství České republiky. Míra inflace jednoznačně působí na analyzovaný podnik, neboť ten musí na základě jejího vývoje přizpůsobovat svou cenovou politiku.



## Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je možno označit za další významný makroekonomický ukazatel. Jedná se o stav na trhu práce, kdy určitá část obyvatelstva daného státu není ochotna nebo schopna nalézt si zaměstnání. Mírou nezaměstnanosti se vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ke všem ostatním, kteří jsou schopni pracovat. V této práci je pojednáváno o obecné míře nezaměstnanosti vyjadřující podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle, jež je zjišťována Českým statistickým úřadem.

**Graf 4.3** Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a MSK v letech 2013–2017

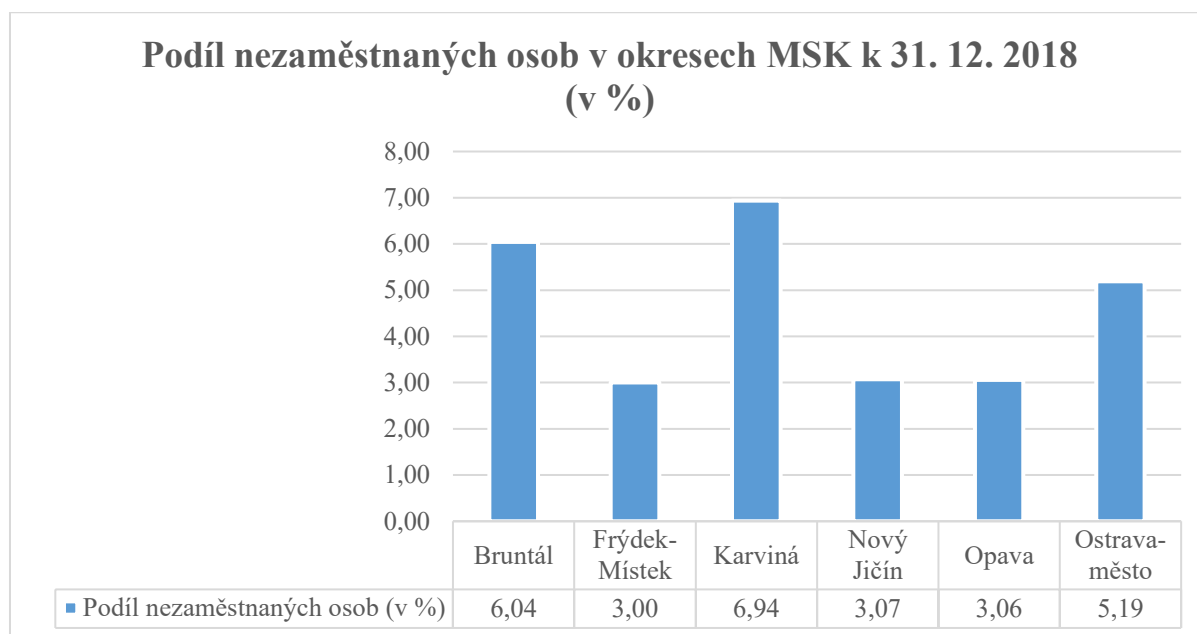


*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

Prostřednictvím grafu 4.3 je znázorněn vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji za období 2013 až 2017. Moravskoslezský kraj je v grafu zachycen z toho důvodu, že právě zde se nachází sídlo společnosti VOP GROUP, s.r.o. a také odtud pochází zhruba 93 % pracovníků tohoto podniku. Je možno si povšimnout, že míra nezaměstnanosti jak v ČR, tak i MSK od roku 2013 klesá. V roce 2017 dosahovala v celé ČR pouze 2,9 % a byla opět nejnižší v Evropské unii. I přes to, že v Moravskoslezském kraji dosahuje míra nezaměstnanosti obecně vyšších hodnot, nedaří se organizaci získat potřebné nové zaměstnance, zejména technické pracovníky. Z grafu lze předpokládat, že míra nezaměstnanosti bude i nadále klesat. Tento předpoklad se jeví jako správný, neboť dle předběžných odhadů ČSÚ dosáhla obecná míra nezaměstnanosti za rok 2018 hodnoty 2,2 %. Dochází-li ke snižování nezaměstnanosti, resp. zvyšování zaměstnanosti, roste poptávka po pracovní síle ze strany podniků.

V následujícím grafu 4.4 je zachycen podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí je podíl nezaměstnaných osob charakterizován jako podíl uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let, a to ze všech obyvatel stejného věku. V Moravskoslezském kraji byla k 31. 12. 2018 výše tohoto podílu 4,65 % a jednalo se o největší podíl mezi všemi ostatními kraji České republiky.

**Graf 4.4** Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých okresech MSK k 31. 12. 2018 (v %)



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPSV*

V rámci Moravskoslezského kraje dosáhl nejvyšší hodnoty podílu nezaměstnaných osob okres Karviná – konkrétně 6,94 %, což vyplývá z grafu 4.4. Pod tento okres spadá také společnost VOP GROUP, s.r.o. S hodnotou 6,94 % se z hlediska žebříčku 77 okresů v České republice umístil tento okres až na posledním místě. Okres Bruntál s hodnotou 6,04 % obsadil předposlední příčku daného žebříčku. Z hlediska Moravskoslezského kraje byl na tom nejlépe okres Frýdek-Místek, kde se podíl nezaměstnaných osob nacházel na úrovni 3 %.

Na základě vysokého podílu nezaměstnaných osob v okrese Karviná lze říci, že zde nejsou dostatečně efektivně využívány pracovní zdroje. Je tady spousta uchazečů o zaměstnání. Tato skutečnost může vytvářet dojem příležitosti náboru nových pracovníků ze strany podniku. Je známo, že ačkoliv je míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v porovnání s celou ČR poměrně vysoká, a dokonce v okrese, ve kterém se nachází sídlo společnosti, je nejvyšší podíl nezaměstnaných osob, nedaří se firmě získat potřebné kvalifikované pracovníky.

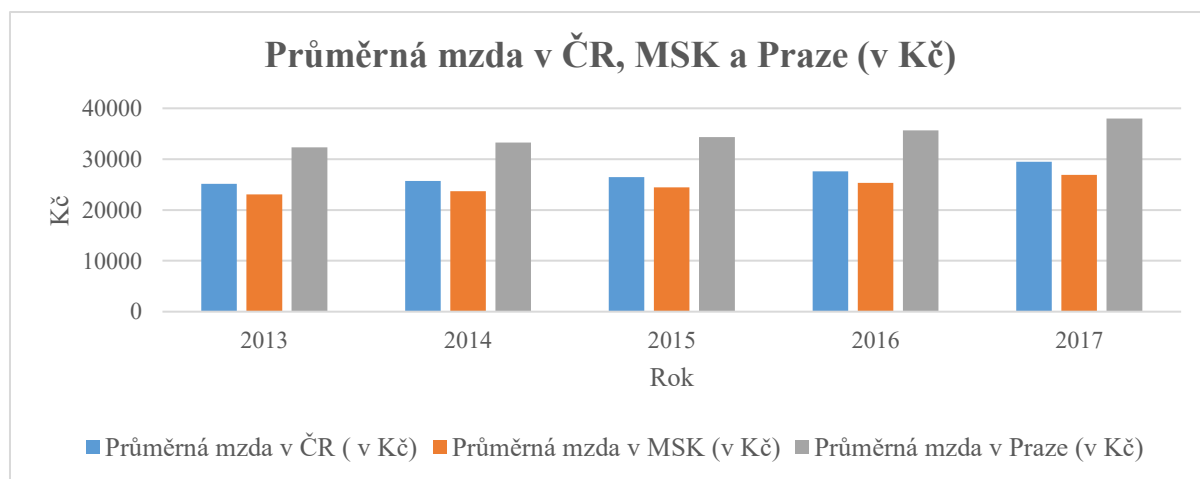
#### 4.1.1.3 Sociálně – demografické faktory

Každý podnik musí při své činnosti reagovat na vliv sociálních a demografických faktorů. Jakákoliv změna sociálního prostředí a demografický vývoj působí na změnu poptávky po výrobcích a službách. V rámci skupiny byly vybrány ty faktory, jež bezprostředně ovlivňují analyzovaný podnik. Lze zde zařadit: *průměrnou mzdu, počet a věkové složení obyvatel nebo vzdělanostní strukturu obyvatelstva.*

#### Průměrná mzda

Při nákupu produktů a služeb jsou zákazníci ovlivňováni výší své mzdy. V souvislosti s tím lze hovořit také o kupní síle obyvatelstva v určité lokalitě. Tam, kde jsou nižší mzdy, je nižší také kupní síla obyvatelstva. Z hlediska firmy to znamená menší potenciál vytvoření zisku.

**Graf 4.5** Průměrná mzda v ČR, Moravskoslezském kraji a Praze za období 2013-2017



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

Z grafu 4.5 lze porovnat vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a Moravskoslezském kraji, kde se nachází sídlo společnosti VOP GROUP, s.r.o. Pro srovnání je navíc zachycen také vývoj mzdy v hlavním městě ČR. Z grafu je patrné, že průměrná hrubá měsíční mzda jak v ČR, tak Moravskoslezském kraji i Praze od roku 2013 stoupá. Výše průměrná mzdy v Moravskoslezském kraji se však v porovnání s celou ČR i Prahou nachází pod průměrem. Dle předběžných výsledků ČSÚ dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2018 hodnoty 28 137 Kč a byla zhruba o 2000 Kč vyšší než ve stejném období předchozího roku, ovšem opět pod republikovým průměrem. Průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji se v porovnání s ostatními kraji již dlouhodobě řadí k těm nižším. Důsledkem příliš nízkých mezd může být migrace pracovníků do bohatšího kraje z hlediska vyšších mezd, což by na daný podnik působilo negativně.

### Počet a věkové složení obyvatel

Dle ČSÚ měla ke dni 31. 12. 2017 Česká republika 10 610 055 obyvatel, jak vyplývá z tabulky 4.1. Z toho ekonomicky aktivních (15-64 let) bylo 6 899 195, což je zhruba 65 %. V Moravskoslezském kraji bylo evidováno 1 205 886 obyvatel. V samotném okrese Karviná, kde je situován analyzovaný podnik, bylo zaznamenáno 249 377 obyvatel, z toho ekonomicky aktivních bylo 66 %. V tomto okrese byl naměřen průměrný věk obyvatelstva v hodnotě 43,1. Dle posledních aktuálních údajů ČSÚ k datu 30. září 2018 bylo v ČR 10 637 794 obyvatel.

**Tab. 4.1** Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. 2017 - územní srovnání

Země Kraj Okres	Počet obyvatel celkem	V tom ve věku			Průměrný věk
		0-14 let	15-64 let	65 a více let	
Česká republika	10 610 055	1 670 677	6 899 195	2 040 183	42,2
Moravskoslezský kraj	1 205 886	182 087	792 722	231 077	42,5
Okres Karviná	249 377	35 540	165 021	48 816	43,1

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

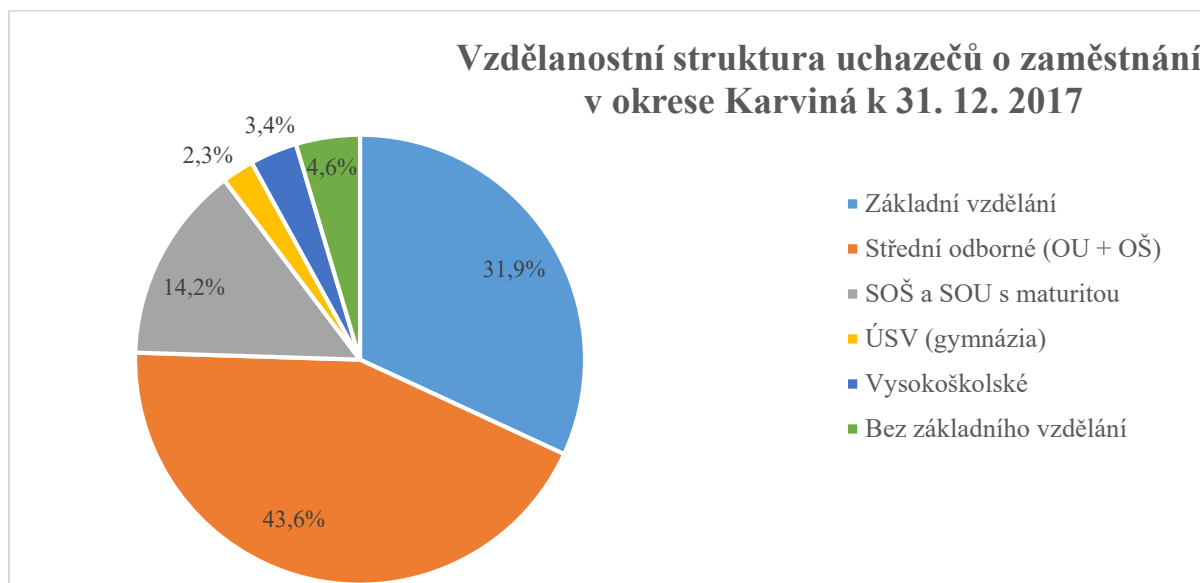
Obecně je známým faktem zvyšující se věková skladba populace. V rámci společnosti VOP GROUP, s.r.o. dosáhl průměrný věk všech pracovníků 47,2 let. V podmínkách provozu strojírenské výroby činil průměrných věk 46,8 let. Analyzovaný podnik patřil při svém založení z hlediska věkové struktury zaměstnanců k nejmladším firmám v okolí. V souvislosti s posouváním délky věku pro odchod do důchodu je v podniku zaměstnáno více než 10 % pracovníků, kteří již mají důchodový věk. Jejich letité zkušenosti jsou pro danou společnost velmi důležité, a to i z pohledu úspory nákladů na adaptaci nových zaměstnanců. Negativním článkem firmy je však vysoké procento nemocnosti, kdy za rok 2017 činilo extrémních 18 %.

### Vzdělanostní struktura obyvatelstva

Úroveň vzdělání obyvatelstva je dalším faktorem mající vliv na analyzovaný podnik. Vyšší podíl vzdělaných obyvatel na určitém území představuje pro organizaci možnost ekonomického rozvoje a získání kvalifikovanějších zaměstnanců. Ačkoliv se vzdělanost obyvatelstva zvyšuje, tak v samotném okrese Karviná je vzdělanostní struktura obyvatel dlouhodobě nepříznivá, což lze odvodit i z grafu 4.6. S touto skutečností souvisí i odchod kvalifikovaných pracovníků do jiných oblastí ČR, a zároveň nízká mobilita pracovní síly. Důvodem je především nedostatek pracovních příležitostí, které jsou dobře placené. Všechna tato fakta působí negativně na podnik VOP GROUP, s.r.o.

Z následujícího grafu 4.6 vyplývá struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání v okrese Karviná. Největší skupinu představují lidé s vyučením v oboru s hodnotou 43,6 % v porovnání se všemi uchazeči o zaměstnání, čímž se opět potvrdil trend předchozích let. Procentuálně druhou největší skupinu tvoří uchazeči se základním vzděláním. Naopak nejmenší počet uchazečů tvoří lidé mající úplné střední vzdělání, resp. gymnázia jejichž hodnota činí pouhých 2,3 %. Lze říci, že tímto se jen potvrzuje nepříliš pozitivní dojem z hlediska vzdělanostní struktury obyvatel v tomto okrese.

**Graf 4.6** Vzdělanostní struktura uchazečů o zaměstnání v okrese Karviná k 31. 12. 2017



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPSV*

Analyzovaný podnik se potýká s potížemi týkající se obsazení volných pracovních míst potřebnými kvalifikovanými zaměstnanci. Problémem je především nedostatek technicky vzdělaných pracovníků, což je mimo jiné i problémem celého českého průmyslu. Vzdělanost obyvatel České republiky se sice zvyšuje, ovšem o studium technických oborů není příliš velký zájem. Kvalifikační struktura organizace je tvořena 10 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, 35 % tvoří pracovníci s maturitou a zbylých 55 % je obsazeno lidmi s výučním listem. Podle vedení podniku je tedy problém nalézt nové potřebně kvalifikované zaměstnance, např. operátory či programátory výroby. Pro potřebnou pracovní pozici si své zaměstnance často proškolují vlastními silami. Poté co je pracovník přeškolen a připraven na danou pozici, se občas stává, že je tento zaměstnanec přeplacen konkurencí. V okolí sídla podniku se totiž nachází úspěšně fungující průmyslová zóna. Její postupný rozvoj je pro firmu značnou hrozbou. Ačkoliv je rozšiřující zóna velkou hrozbou do budoucna, nemá vedení podniku v plánu odprodat nebo pronajmout podnik či jeho část.

#### 4.1.1.4 Technicko – technologické faktory

V souvislosti s globalizujícím se světem je téměř na každý podnik vyvíjen tlak v podobě zavádění nových technologií a inovací. S tím úzce souvisí také zrychlující se výroba a snaha o snižování výrobních nákladů. V dnešním podnikatelském prostředí jsou pro manažery připraveny každý den nové výzvy a příležitosti. Ti, kteří je dokáží uchopit rychleji a správně využít, získávají konkurenční výhodu. Naopak pro ostatní, kteří nejsou schopni zareagovat ve správný čas, to může znamenat hrozbu týkající se samotného fungování činnosti podniku.

Obecně z hlediska podniků se jeví jako rostoucí trend budování vlastních středisek výzkumu a vývoje zaměřené na nové technologie a inovace. Dle vedení společnosti VOP GROUP, s.r.o. je jejich slabou stránkou či hrozbou právě absence vývoje v oblasti strojírenství. Ta je zapříčiněna především nedostatkem technických odborníků s vysokoškolským vzděláním. V rámci budoucího fungování firmy je důležité upevňovat svou pozici na trhu prostřednictvím kvalitních produktů. Ty by měly být realizovány vlastním výzkumem a vývojem, případně zakoupením know-how. Zaměření podniku na zakázkovou strojírenskou výrobu sebou přináší tedy důležitost sledování technického rozvoje a následnou aplikaci moderních technologií. Společnost VOP GROUP, s.r.o. k problémům v oblasti technologií přistupuje zodpovědně a hledá možná řešení. V oblasti vývoje, inovací a nákupu know-how spolupracuje s VŠB-TU Ostrava, Vojenským technickým výzkumným ústavem Brno a Vojenským technickým ústavem, s.p. Praha. Cílem je zajistit více inovativní a technologicky kvalitnější výrobky svým zákazníkům.

**Tab. 4.2** Nově pořízený majetek podniku

<b>Strojírenská výroba</b>	<b>Výroba nábytku</b>
CNC obráběcí centrum TAKAMAZ X-150PLUS	Automatická olepovačka hran AKRON
Horizontální soustruh DOOSAN LYNX	Automatická 4 - stranná profilovací frézka
Lakovací kabina Mecnan Tenax 80DD	CNC obráběcí centrum ROVER
Lakovací kabina WISTA – SAVIM	Formátovací pila SCMSI 6500
Laserový řezací stroj TrueLaser 3030, DURMA	Korpusový lis COSMO
Obráběcí centrum DOOSAN DNM 500	Nářezové centrum SECTOR 470
Ohraňovací lis AMADA HFT-100-3	Odsávací a filtrační jednotka
Ohýbačka kulatin a trubek do prům. 10 mm WB 10–A	Rámový lis
Robotizované svařovací pracoviště OTC DAIHEN	
Válcovačka závitů	

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací od vedení podniku*

Z důvodu neustálého dynamického vývoje technologií byl analyzovaný podnik nucen zakoupit nová moderní technologická zařízení pro provoz strojírenské výroby, jež zachycuje tabulka 4.2. Jedním z důvodů byla také změna týkající se zaměření na civilní segment výroby a poskytování služeb. Původní zařízení nebyla dostatečně konkurenceschopná a nesplňovala běžné nároky zákazníků. Nové strojní vybavení bylo zakoupeno s přispěním fondů z Evropské unie. Je výkonnější a také šetrnější k životnímu prostředí, ovšem využití těchto nových zařízení je poměrně nízké a je potřeba produktivitu těchto strojů zvýšit. Obdobně došlo také k nákupu nového modernějšího zařízení pro provoz výroby nábytku, což vyplývá rovněž z tabulky 4.2. Lze říci, že ve firmě došlo během posledních 10 let využitím vlastních zdrojů a dotačních titulů spolufinancovaných EU k realizaci podstatných změn. Postupně se nahrazuje strojní zařízení pro kusovou výrobu moderní CNC technologií, a to jak v provozu strojírenské výroby, tak výroby nábytku. Celkové náklady na výměnu zařízení činily více než 100 mil. Kč.

V souvislosti se zaměřením podniku na zakázkovou výrobu, tedy realizaci produktů na základě požadavků zákazníků, má firma svých vlastních výrobků velmi málo, s čímž souvisí skutečnost, že inovace vyšších řádů v podstatě neprovádí. Podnik VOP GROUP, s.r.o. se za poslední 3 roky podílel na následujících inovacích:

- inovace požárních hydrantových skříní spočívající v návrhu jednodušší konstrukce a využití stálotvaré proudové hadice,
- inovace nabíjecího soustrojí NS 2840/D pro potřeby Armády ČR,
- inovace svařence konstrukce kotle 5. emisní třídy ve spolupráci se společností VIADRUS, a.s. Bohužel, tento produkt se do současnosti nedostal do výroby.

V současnosti je pro analyzovaný podnik velkou výzvou reakce na tzv. „*Průmysl 4.0*“, charakterizující čtvrtou průmyslovou revoluci vyznačující se trendem digitalizace a s tím související automatizací výroby. Probíhá příprava programu „*Informačního systému ZAPSI*“, kdy cílem tohoto programu je optimalizovat využití drahého technologického vybavení podniku cestou sběru a maximálního vytěžení dat strojových, uživatelských a vizualizace na LCD. Připravovaný systém umožňuje např. přehled manažerský a jednotlivých pracovišť, statistické a grafické výstupy, export dat a nastavování funkčnosti uživatelem. Dále lze zmínit, že v roce 2019 má firma VOP GROUP, s.r.o. schválen nákup dodávkového vozidla NISSAN a instalaci nabíjecí stanice pro elektromobily, a to v rámci dotačního programu „*Elektromobilita*“. Toto opatření umožní snížení nákladů na dopravu a logistiku.

#### 4.1.1.5 Environmentální faktory

V celé společnosti našeho státu, ale i zahraničí mají stále více rozhodující vliv na podnikání environmentální faktory. Na ekologii je kladen velký důraz, s čímž souvisí vznik nových norem vztahující se k větší ochraně životního prostředí. Ten, kdo se rozhodne podnikat na určitém trhu daného státu, se musí předem seznámit se zdejšími zákony, předpisy či vyhlášky. A poté posoudit, zda je schopen tyto právní předpisy dodržovat. Přísnější podmínky zamezující poškozování životního prostředí však nevyplývají pouze z rozhodnutí státu. Také zákazníci začínají být všímaví a vybírají si produkty šetrnější k ekologii.

Společnost VOP GROUP, s.r.o. má již od roku 2004 úspěšně zaveden systém řízení environmentálního managementu dle normy ISO 14001. Jedná se o standard pro řízení životního prostředí v organizaci. Samotný charakter činnosti analyzovaného podniku je šetrný k ekologickým kritériím. Zavádění jakékoliv nové technologie či inovace v podniku je podrobena náročnému schvalovacímu řízení, což působí na růst nákladových položek. *V rámci snížení emisní zátěže byly ve společnosti realizovány následující akce*, které byly podpořeny dotacemi z Evropské unie:

- snížení energetické náročnosti budov,
- vybudování kotelny na biomasu,
- zakoupení nového dodávkového vozidla v rámci programu „*Elektromobilita*“.

Při své výrobní činnosti produkuje daná firma různé druhy odpadů, které je možno rozdělit na běžný a nebezpečný odpad. Do *běžného odpadu* lze zařadit např. komunální odpad, tříděný odpad (papír, plasty, sklo), kovový odpad (šrot), elektroodpad, odpadní vody nebo dřevěné piliny. Z hlediska *nebezpečných odpadů* podnik produkuje především:

- oleje,
- rozpouštědla,
- obaly chemických látek,
- absorpční činidla,
- odpady obsahující ropné látky atd.

Odvoz odpadu má podnik zajištěn smlouvou s certifikovanou společností FCC Česká republika, s.r.o. a odvoz kovových odpadů se společností TSR Czech Republic, spol. s r.o.



#### 4.1.2 Analýza odvětví

V rámci mikroprostředí je vhodné před samotnou analýzou Porterova modelu pěti konkurenčních sil provést stručnou *charakteristiku odvětví*, v němž působí analyzovaný podnik. Prvním krokem je zařazení podniku dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Dalším krokem je pak představení hlavní sekce, pod kterou spadá daná organizace.

Podnik lze dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zařadit do více sekcí z důvodu širokého spektra činností. V následující tabulce 4.3 je znázorněn příslušný seznam sekcí a oddílů.

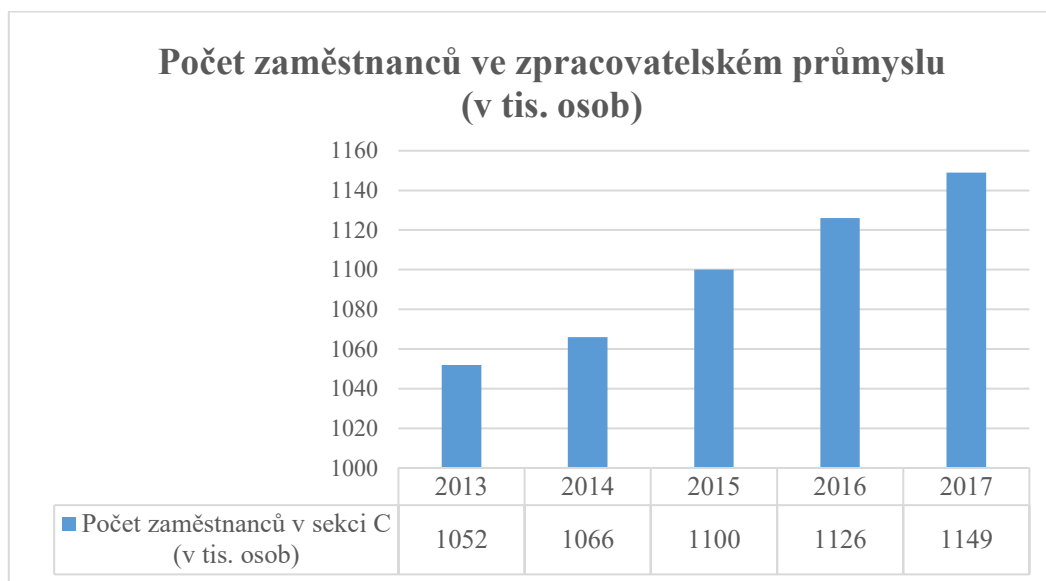
**Tab. 4.3** Zařazení podniku dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE

SEKCE – KATEGORIZACE	ODDÍL
C – ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL	13, 14, 16, 23, 25, 27, 33
G – VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD, OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL	45, 47
F – STAVEBNICTVÍ	41, 43
H – DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ	49
I – UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ	56
L – ČINNOST V OBLASTI NEMOVITOSTÍ	68
M – PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI	71, 74
N – ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI	77

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací podniku a ČSÚ*

Z tabulky 4.3 je patrné, že analyzovaný podnik svou činností spadá nejvíce do sekce *C – zpracovatelský průmysl*. Podnikatelská činnost VOP GROUP, s.r.o. je opravdu velmi rozsáhlá. V souvislosti s tím se může nabízet otázka týkající se zúžení portfolia nabízených produktů a služeb pouze na vysoce profitabilní aktivity. Pro potřeby této práce a analýzy odvětví bude blíže představen zpracovatelský průmysl, neboť se jedná z hlediska činností podniku o nejvýše zastoupenou sekci. Ve zpracovatelském průmyslu je obecně zaměstnáno nejvíce obyvatel České republiky. Z následujícího grafu 4.7 vyplývá, že průměrný počet zaměstnanců v tomto odvětví postupně narůstá. Zpracovatelský průmysl dlouhodobě přispívá ke zlepšujícímu se stavu ekonomiky a také zvyšující se zaměstnanosti v naší zemi.

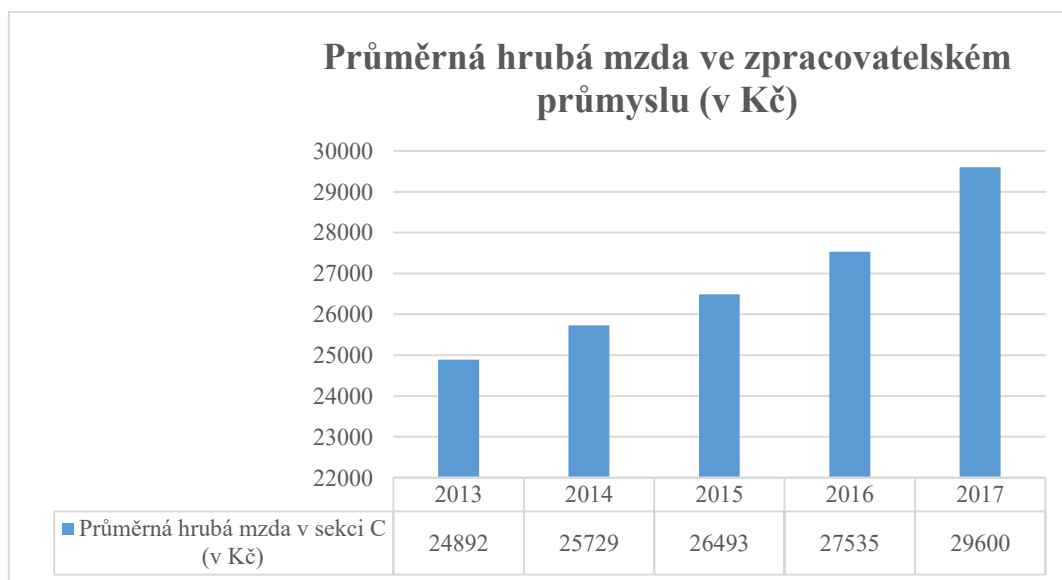
**Graf 4.7** Počet zaměstnanců v sekci C – zpracovatelský průmysl v období 2013–2017



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

V grafu 4.8 je zachycen vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve zpracovatelském průmyslu za období 2013–2017. Je patrné, že v analyzovaném období byl trend vývoje hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu rostoucí. Lze říci, že stejně tak jako se zvyšuje počet zaměstnanců v tomto odvětví vyplývající z grafu 4.7, roste také průměrná mzda vyplácená v daném sektoru vyplývající z grafu 4.8. Dle ČSÚ byla v roce 2017 výše průměrné hrubé měsíční mzdy v tomto odvětví 29 600 Kč. V porovnání s předchozím rokem došlo k navýšení této mzdy zhruba o 7 %.

**Graf 4.8** Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu za období 2013-2017



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ*

### 4.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza mikroprostředí je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Konkurenční vztahy a rivalita v odvětví je určována pěti silami, mezi něž patří dodavatelé, odběratelé, substituty, nová a stávající konkurence. Pro určení **stupně síly těchto faktorů** byla zvolena **bodovací stupnice od 1 do 10**, kdy hodnota 1 představuje nejnižší stupeň hrozeb a naopak hodnota 10 nejvyšší. Hodnocení bylo konzultováno mimo jiné také s vedením podniku.

#### 4.1.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

**Tab. 4.4** Přehled významných dodavatelů podniku VOP GROUP, s.r.o.

<b>Strojírenská výroba</b>	CIENCALA hutní materiál, s.r.o.
	LÓZAN, s.r.o.
<b>Výroba nábytku</b>	DŘEVO TRUST, a.s.
	Démós trade, a.s.
<b>Služby</b>	ContiTrade Services, s.r.o.
	Slovnaft, a.s.
	Transcargo, s.r.o.

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací od vedení podniku*

Pro provoz strojírenské výroby jsou hlavními dodavateli analyzovaného podniku společnosti **CIENCALA hutní materiál, s.r.o.** se sídlem v Lomné a **LÓZAN, s.r.o.** se sídlem v Košicích. Oba dodavatelé, ať už tuzemský či zahraniční, dodávají do společnosti hutní materiál pro malosériovou nebo kusovou výrobu. Potřebuje-li podnik dodávku hutního materiálu ve větší míře, kontaktuje výše zmíněného zahraničního dodavatele ze Slovenska. Musí však vzít v úvahu aktuální kurz Kč/EUR a dovoz je limitován odběrem minimálně 25 tun. K významným dodavatelům v rámci provozu výroby nábytku patří **DŘEVO TRUST, a.s.** a **Démós trade, a.s.** První z uvedených poskytuje zejména dodávky dřeva a laťovek, druhý dodává dřevařské výrobky. Obě společnosti jsou tuzemskými dodavateli. Provoz služeb je zajišťován dodávkami od společností **ContiTrade Services, s.r.o.**, **Slovnaft, a.s.** a **Transcargo, s.r.o.** Ve spolupráci s ContiTrade Services, s.r.o. patří analyzovaný podnik k autorizovaným prodejcům pneumatik značky Continental, Barum apod. Ty firmě poskytuje právě zmíněný dodavatel. V rámci služeb čerpací stanice, jež od roku 2009 poskytuje VOP GROUP, s.r.o., lze zmínit dva dodavatele. Slovnaft, a.s. je největší rafinérii na Slovensku se sídlem v Bratislavě. Tento zahraniční dodavatel poskytuje do podniku dodávky pohonných hmot. Transcargo, s.r.o. je distributorem a velkoobchodem s pohonnými hmotami orientující se zejména na moravský trh a firmě dodává taktéž pohonné hmoty pro služby čerpací stanice.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je dle vedení podniku **poměrně nízká** a pro firmu nepředstavuje výraznou hrozbu. Z hlediska bodovací stupnice je síla dodavatelů ohodnocena **stupněm 3**. Podnik si jako odběratel může zhruba v 80 % případů své dodavatele vybírat. Důvodem je poměrně velká konkurence na straně nabízených komodit. Společnost VOP GROUP, s.r.o. působí na trhu již desítky let, se svými dodavateli má za tu dobu nastaveny dá se říci „*osobní vztahy*“, což může hrát také klíčovou roli. V souvislosti s tím lze zmínit, že dodavatelé plní své dodací lhůty a zpožděné dodávky se vyskytují jen výjimečně. Společnosti se daří úspěšně vyjednávat o cenách zejména v oblasti strojírenství a dále pak také v oblasti výroby nábytku. Každý z dodavatelů předkládá určité cenové rozpětí. Na základě tohoto hlediska pak ve firmě probíhá volba nejlepšího dodavatele. Závěrem lze říci, že analyzovaný podnik si může vybírat z širokého spektra dodavatelů. V současné době se jeví výhodnými zahraniční dodavatelé, především ze sousedních států Slovenska a Polska.

#### 4.1.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

**Tab. 4.5** Přehled významných zákazníků podniku VOP GROUP, s.r.o.

ZÁKAZNÍK	ČINNOST
<b>VIADRUS a.s. (ČR)</b>	Výroba, prodej kotlů a radiátorů
<b>LEXONA s.r.o. (ČR)</b>	Strojírenská výroba
<b>KOVONA SYSTEM, a.s.</b>	Strojírenská výroba
<b>Flex Mobiliers (BE)</b>	Developerská firma
<b>Roches Contract (FR)</b>	Developerská firma
<b>INTERDEKOR HP s.r.o. (ČR)</b>	Komplexní řešení interiérů, příp. exteriérů
<b>PM Trans s.r.o. (ČR)</b>	Kamionová doprava a sběrná služba do Finska
<b>Ministerstvo obrany ČR</b>	Ústřední orgán státní správy obrany ČR

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací od vedení podniku*

Je známo, že analyzovaný podnik disponuje širokým portfoliem nabízených produktů a služeb. S tím souvisí také velké množství zákazníků, mezi něž patří fyzické i právnické osoby. Z hlediska poskytování služeb jsou zákazníky koneční spotřebitelé. Zbrojní výroba je realizována pro MO ČR a Armádu ČR. V rámci provozu nábytku lze odběratele identifikovat jako B2B. V oblasti strojírenství jsou zákazníci tvořeni převážně právnickými osobami, v menší míře pak fyzickými osobami. Zákazníky podniku je celkově přibližně 250 subjektů právnických osob a zhruba 1500 subjektů fyzických osob (především ve službách). Hlavní zákazníky analyzovaného podniku zobrazuje tabulka 4.5.

Významným zákazníkem podniku VOP GROUP, s.r.o. je společnost **VIADRUS a.s.** Jedná se o výrobní podnik, jehož činnost je soustředěna na výrobu a prodej kotlů a radiátorů. S touto společností firma dlouhodobě spolupracuje v rámci výroby komponentů pro kotle různých emisních tříd. Dalším důležitým odběratelem je firma **LEXONA s.r.o.**, která se zaměřuje především na automobilový průmysl. Tento zákazník od analyzovaného podniku odebírá kovové produkty jako např. výpalky na laserových zařízeních, ohýbačkách a další. **KOVONA SYSTEM, a.s.** je taktéž odběratelem společnosti v rámci strojírenské výroby. Lze říci, že do určité míry je možná i konkurence, jelikož se nachází v rozvíjející se průmyslové zóně nedaleko sídla společnosti VOP GROUP, s.r.o. Významnými zahraničními odběrateli jsou společnosti **Flex Mobiliers** z Belgie a **Roches Contract** z Francie. Flex Mobiliers je developerskou firmou, pro kterou analyzovaný podnik realizuje dodávky kovových součástí nábytku. Ty pak zahraniční zákazník použije při realizování restauračních a jiných prostor. Roches Contract je taktéž developerská firma, jejíž činnost se týká vybavování hotelů a jiných obdobných objektů nábytkářským zařízením. V analyzovaném podniku je uskutečňováno nacenění výkresů, které zašle tento zákazník. Jakmile je toto nacenění schváleno, začne vyrábět a poté dodávat podnik VOP GROUP, s.r.o. nábytek do Francie na předem určené adresy. Výrobu nábytku a určitých kovových produktů realizuje také pro **INTERDEKOR HP s.r.o.**, které si daná společnost sama neprojektuje. Zákazníkem využívající služeb pohonných hmot, nájmu prostor nebo opravy autodílů je firma **PM trans, s.r.o.** V rámci významných zákazníků je nutno zmínit také **Ministerstvo obrany ČR**. V rámci výběrových řízení provádí podnik pro tohoto odběratele opravy a revize, např. opravy námořních přepravních kontejnerů nebo vyrábí náhradní díly pro opravy automobilové techniky.

**Vyjednávací síla odběratelů je relativně vysoká**, a to především v rámci provozu strojírenské výroby nebo výroby nábytku. Pro podnik představuje v porovnání s ostatními faktory Porterova modelu největší hrozbu. Na bodovací stupnici byla ohodnocena **stupněm 6**. Z toho důvodu, že vzhledem k vysoké poptávce a množství odběratelů může, ale také nemusí způsobit ztráta zákazníka firmě potíže. Odběratelé podniku kladou důraz zejména na nízké ceny a ve většině případů jsou zakázky soutěženy. Například ve strojírenství získá firma zakázku až tehdy, kdy úspěšně absolvuje výběrové řízení. Zákazníci ze zahraničí, především z Francie, osloví např. 5 konkurenčních podniků a o svém dodavateli rozhodnou na základě nejvýhodnější cenové nabídky. V sektoru služeb má firma se svými odběrateli dlouhodobě prospěšné vztahy založené na systému „win-win“. Existují ale také zakázky, u nichž má VOP GROUP, s.r.o. autorská práva jako např. objednávky týkající se oprav vojenské techniky.

#### 4.1.3.3 Hrozba substitutů

Za substituty nabízených výrobků a služeb podniku lze obecně považovat výrobky a služby stávajících konkurenčních společností. Analyzovaný podnik se však zaměřuje převážně na zakázkovou výrobu. Požadavky zákazníků mohou být sice uspokojeny efektivnějším způsobem, ovšem toto nelze označit za substitut. Je možno tedy říci, že vzhledem k orientaci dané firmy především na zakázkovou výrobu, je hrozba potenciálních substitutů zanedbatelná. Na základě této skutečnosti je obodována **stupněm 2**.

#### 4.1.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Za potenciální konkurenci lze označit nové společnosti, které mohou kdykoliv vzniknout a mohly by svým působením ohrozit samotnou existenci a činnost daného podniku. S příchodem nových firem jsou úzce spjaté vstupní bariéry do určitého odvětví. Při zaměření se na strojírenskou výrobu, je hlavní bariérou jednoznačně **kapitálová náročnost**. Vstup na tento trh je doprovázen především vysokými náklady spojenými s nákupem kvalitního strojního vybavení, certifikací systému řízení kvality, pronájmem, zakoupením či postavením vlastních budov a hal pro provoz této činnosti. Kapitálová náročnost se může také projevit ve financování nezbytných potřebných pracovníků, kdy náklady na jednoho pracovníka při průměrné hrubé měsíční mzdě dosahují částky okolo 300 000 Kč ročně. V souvislosti s pracovníky lze zmínit další bariéru, kterou je **nedostatek pracovníků se schopností obsluhy a programování CNC technologických zařízení**. Tato bariéra mimo jiné ovlivňuje i samotnou firmu, jež za posledních 10 let investovala za pomoci dotací Evropské unie zhruba 100 mil. Kč do zařízení na bázi CNC technologií a nemá dostatečný počet pracovníků na obsluhu těchto strojů.

Pro potenciální konkurenty může být bariérou také **široký okruh zákazníků**, kterým analyzovaný podnik disponuje. Společnost VOP GROUP, s.r.o. působí na trhu již desítky let a se svými významnými odběrateli má navázanou dlouhodobě prospěšnou spolupráci založenou na systému „win-win“. Firma je dodavatelem pro zákazníky jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Vzhledem k dlouhodobé existenci má podnik také **dobré obchodní vztahy** se svými dodavateli. Ty působí pozitivně v rámci smlouvání o ceně dodávaných materiálů, které by si nově vzniklý podnik nemohl jen tak dovolit. Rozhodnutí o vstupu do odvětví je ovlivňováno také **vládní politikou**, resp. legislativními nařízeními, možnostmi ohledně poskytování dotací apod. Hrozba vstupu nových konkurentů byla na základě výše uvedených skutečností a po rozhovoru s vedením podniku ohodnocena **stupněm 3**, čili nepředstavuje závažné ohrožení. Je totiž známo, že daná firma má velké množství zákazníků, orientuje se na zakázkovou výrobu, vlastní moderní technologické stroje, které jsou ekologicky šetrné a má zavedený systém řízení kvality.

#### 4.1.3.5 Stávající konkurence v odvětví

Podnik VOP GROUP, s.r.o. působí v severovýchodní části Moravskoslezského kraje v okrese Karviná. V této oblasti se nachází průmyslové zóny, např. Karviná – Nové pole nebo Český Těšín – Pod Zelenou, které se postupně rozvíjí. V souvislosti s výskytem průmyslových zón existuje velké množství podniků vytvářející konkurenční prostředí. Největší současné konkurenty podniku zabývající se obdobnou činností zobrazuje následující tabulka 4.6.

**Tab. 4.6** Přehled významných konkurentů podniku VOP GROUP, s.r.o.

KONKURENT	ČINNOST
<b>ENEZA, s.r.o.</b>	Výroba a montáž energetických zařízení a technologií
<b>ACword, spol. s r.o.</b>	Vlastní výroba průmyslových odsavačů a ventilátorů
<b>METCOMP CZECH s.r.o.</b>	Zakázková kovovýroba
<b>SAPEKOR s.r.o.</b>	Kovovýroba – dětská hřiště na klíč
<b>LEXONA s.r.o.</b>	Kovovýroba, díly pro automobilový průmysl
<b>MEDTEC–VOP, spol. s r.o.</b>	Zámečnická a strojní výroba, obrábění na bázi CNC

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací od vedení podniku*

Jedním z hlavních konkurentů analyzovaného podniku je společnost **ENEZA, s.r.o.** se sídlem v nedalekém městě Třinec. V nabídce činnosti firmy lze nalézt např. výrobu a montáž ocelových konstrukcí, technologických zařízení a celků, strojní údržbu, opravy a mnoho dalších. V Třinci působí také další konkurenční firma, kterou je **ACword, spol. s r.o.** Ta se zaměřuje na výrobu průmyslových odsavačů a ventilátorů na tuzemském, ale také zahraničním trhu. Již řadu let působí na domácím trhu jako významný dodavatel pozinkované pásky a drátu pro výrobu uzemnění a hromosvodů. Spolupracuje s předním výrobcem odsávací techniky v Evropě, kterou je firma SCHUKO.

V Českém Těšíně, kde je sídlo společnosti VOP GROUP, s.r.o., se nachází dva konkurenční podniky, kterými jsou **METCOMP CZECH s.r.o.** a **SAPEKOR s.r.o.** První z uvedených se zaměřuje především na zakázkovou kovovýrobu. Jsou realizovány komplexní dodávky dílů a sestav na základě požadavků zákazníků, kde lze zmínit např. výrobu komponentů pro ocelové konstrukce skladů a hal. Hlavní činností druhé výše zmíněné společnosti je výroba a dodávky kompletního vybavení na dětská hřiště zahrnující nerezové prvky a pryžové dopadové plochy. Výroba vysoce kvalitních materiálů je zajišťována kombinací nerezové oceli a kvalitních HDPE desek, jež jsou zpracovávány na CNC fréze.

Firma **LEXONA s.r.o.** působící v Jablunkově (nedaleko Třince) je dalším významným konkurentem podniku. Jak již se ale ví, je také jeho odběratelem. Orientuje se na kovovýrobu, zámečnické práce a opravy všeho druhu, díly pro automobilový průmysl a tvářecí stroje. Má letité zkušenosti s výrobou lisovaných dílů, nářadí a v dodávání dílů pro automobilových průmysl. Poslední konkurenční firmou uvedenou v tabulce 4.6 je **MEDTEC-VOP, spol. s r.o.** se sídlem v Hradci Králové. Zkratka „VOP“ v názvu je nám známá a vypovídá o skutečnosti, že tato firma se po privatizaci státního podniku Vojenský opravárenský podnik 064 stala nástupnickou organizací tohoto podniku. V nabídce firmy lze nalézt výstavbu fotovoltaických elektráren, přesné obrábění na CNC obráběcích centrech, přesné dělení trubek a tyčového materiálu, zámečnickou a strojní výrobu, montáž elektrických a elektronických produktů atd.

Jako **konkurenční výhodu** společnosti VOP GROUP, s.r.o. je možno považovat diverzifikaci podnikatelského rizika vzhledem k široké škále nabízených produktů a služeb. S tím úzce souvisí také snížení eliminace nepřátelského převzetí daného podniku jinou konkurenční společností. Z rozhovoru s vedením podniku vyplývá, že v současnosti na trhu v podstatě neexistuje dominantní firma mající úplně totožné zaměření jako daná firma. Výhodou podniku je také zachování realizace činností pro Ministerstvo obrany ČR a Armádu ČR týkající se zástavby speciální spojovací techniky na bázi automobilní nebo obrněné techniky. Je jednou ze stovek firem poskytující dodávky pro MO ČR a Armádu ČR. Předností je také zakázková výroba a schopnost vyhovět požadavkům a přáním zákazníků, s čímž souvisí další, kterou je dlouholeté působení na trhu.

Za velkou konkurenční výhodou lze dále považovat vysokou investici do špičkové strojírenské technologie CNC. Prostřednictvím těchto technologií je umožňováno variabilně pozměňovat strukturu zakázek. Tyto moderní stroje patří bezesporu k největší konkurenční výhodě vybrané společnosti. Firma má zavedený standardizovaný systém řízení, disponuje certifikáty jako např. ISO 9001 nebo ISO 14001. Podnik vítězí nad svými konkurenty v soutěžních zakázkách zejména díky relativně nízkým cenám, s minimálním příspěvkem na krytí nákladů. Za nevýhodu firmy lze tedy považovat vysoké fixní náklady. Dále pak také náročný způsob řízení podniku jako celek a již zmíněný rozvoj průmyslových zón, které mohou do budoucna představovat jistou hrozbu. Nicméně, vzhledem k výše uvedeným výhodám lze říci, že ačkoliv je rivalita na současném trhu velká, obzvláště pak v oblasti strojírenství, podnik je v současnosti přiměřeně konkurenceschopný a neexistuje závažné ohrožení ze strany konkurenčních firem. Na základě těchto skutečností a názoru vedení podniku byla síla stávající konkurence ohodnocena **stupněm 4**.



## 4.2 Analýza vnitřního prostředí

V této podkapitole je představena analýza vnitřního prostředí, která byla vymezena v teoretické části práce v subkapitole 2.3.2. Prostor je věnován nejprve analýze klíčových faktorů. Následuje provedení finanční analýzy, která je využita v rámci posouzení finanční oblasti podniku. Potřebné informace byly opět čerpány od vedení podniku a zdrojem veškerých výpočtů jsou účetní výkazy analyzovaného podniku, dále pak internetové stránky MPO.

### 4.2.1 Analýza klíčových faktorů

Touto subkapitolou jsou zachyceny interní faktory odhalující silné či slabé stránky analyzovaného podniku se zaměřením zejména na provoz strojírenské výroby. Zdrojem údajů sloužících ke zpracování jsou informace poskytnuté od vedení podniku a veřejně dostupné.

#### 4.2.1.1 Faktory vědecko – technického rozvoje

Z PESTE analýzy vnějšího prostředí je známo, že podnik VOP GROUP, s.r.o. se potýká s problémy v oblasti technického rozvoje. V organizaci se v současnosti provoz strojírenské výroby zaměřuje na zakázkovou výrobu komponentů. Značná část produkce je tvořena malosériovou a kusovou výrobou, která je aplikována prostřednictvím systému zvaného „*Make – To – Order*“, kdy je vyráběno dle objednávek zákazníka. Zakázky jsou pak získávány především z důvodu nízkých cen. Strojírenská výroba je realizována prostřednictvím moderních zařízení CNC, které byly pořízeny z větší části za pomoci dodací z Evropské unie. Bohužel kapacita těchto výkonných strojů je využívána pouze z 60–70 %. Daný podnik v současnosti nezaměstnává dostatek potřebných technických odborníků. Za další slabou stránku nebo potenciální hrozbu je možno označit prakticky neexistenci vlastních produktů. Když došlo k přesměrování orientace na civilní segmenty trhu, došlo v podniku také k rozpadu vývojového oddělení. To se zaměřovalo na vývoj a modernizaci speciální vojenské techniky a v té době disponovala organizace produkty, které pramenily z vlastního vývoje nebo inovací. K eliminaci této hrozby se podnik, jak se říká „*postavil čelem*“. Podniká kroky, které toto ohrožení přemění do nových příležitostí. Konkrétně má uzavřeny smlouvy o spolupráci např. s VŠB – TU Ostrava či Vojenskými technickými výzkumnými ústavy. Spolupráce probíhá na bázi získání potřebného know-how. Dále také spolupracuje se společností VIADRUS a.s. při vývoji tepelných kotlů a se společností HASIČ SEVIS Ševčík, s.r.o. při inovacích hydrantových systémů. V současnosti je pro podnik také výzvou reakce na tzv. „*Průmysl 4.0*“. Vzhledem k absenci vlastních produktů se řeší metoda projektového řízení a zařazení alespoň tří vlastních výrobků, které budou mít dostatečnou přidanou hodnotu pro zákazníky.

#### 4.2.1.2 Faktory marketingové a distribuční

Marketing nesmí být u žádné organizace přehlížen, neboť síla tohoto faktoru významně působí na současné nebo potenciální zákazníky. V analyzovaném podniku se uskutečňuje navazování vztahů a komunikace s klienty nejčastěji formou internetu. Dnešní svět je sjednocen díky tomuto systému navzájem propojených počítačových sítí, přičemž již téměř každá firma využívá tohoto prostoru k prezentování své činnosti, svých produktů nebo služeb. V souvislosti s tímto lze zmínit slabou stránku společnosti, kterou jsou jednoznačně její webové stránky. Bylo by vhodné vytvořit nový modernější design, provést celkovou aktualizaci a vzhledem k rozšíření využívání chytrých telefonů zapracovat na optimalizaci pro mobilní zařízení. S výše uvedeného pak vyplývá také potenciální příležitost ve formě oslovení a získání nových zákazníků. Za hrozbu organizace lze totiž zmínit nevyužitou kapacitu provozu strojírenské výroby ve výši 30–40 %. Zakázky jsou realizovány pro klienty, kteří vynaložili potřebné úsilí a společnost si sami vyhledali či jim byla doporučena od jiných odběratelů. Podnik se aktivně příliš nepodílí na oslovování nových klientů, což je další výraznou slabou stránkou. Proto bude zapotřebí zapracovat na marketingovém a komunikačním mixu. V souvislosti s marketingem lze zmínit propagaci nabízeného portfolia společnosti formou reklamy, ať už tištěné či rozhlasové. Tato forma je organizací využívána zejména pro oblast služeb, tedy autoservis a pneuservis. Reklama je umístěna v regionálním tisku Těšínských listů pro oblast Těšínska a Karvinska. V minulosti firma využila také rozhlasové reklamy (Rádio Čas).

Způsoby distribuce podniku jsou různé. V rámci strojírenství záleží většinou na daném odběrateli. Například pro společnost VIADRUS a.s., která patří k nejvýznamnějším zákazníkům, jsou všechny produkty dodávány přímo do jejich skladu a je využíváno autodopravy analyzovaného podniku. U ostatních odběratelů je společností VOP GROUP, s.r.o. preferován odběr přímo z jejich podniku – tzv. *Ex Works*. Z hlediska výroby nábytku je opět preferován způsob předání přímo ve společnosti VOP GROUP, s.r.o. Kupříkladu zahraniční zákazníci z Francie či Belgie si zajistí dopravu vlastními vozidly a v analyzovaném podniku dojde pouze k nakládce do kamiónů. Pokud je firmou VOP GROUP, s.r.o. prováděna také montáž nábytku na místě, je přeprava realizována analyzovanou společností. U produktů speciální výroby je realizován ve většině případů opět osobní odběr zákazníka. V případě poskytování služeb autoservisu a pneuservisu je odběr menšího charakteru uskutečněn v servise analyzované firmy. V rámci většího odběru, jako jsou např. dodávky pneu na základě výsledku výběrového řízení, je dodávka zajištěna přímo k zákazníkovi vlastní či pronajatou dopravou.

#### 4.2.1.3 Faktory výroby a řízení výroby

V analyzovaném podniku je strojírenský provoz zaměřen na zakázkovou výrobu, především pak na výrobu kovových součástí. Produkty jsou dodávány ve většině případů firmám na severní Moravě. Vybraná organizace při své činnosti spolupracuje s dalšími společnostmi. Dlouholetá kooperace trvá s firmou VIADRUS a.s. Spolupráce probíhá se zaměřením na výrobu svařenců a komponentů pro kotle jednotlivých emisních tříd vyráběné výše uvedeným zákazníkem. Za důležitého odběratele je stále považováno Ministerstvo obrany ČR, ačkoliv došlo z této strany k výraznému snížení počtu objednávek. Pro tohoto zákazníka jsou prováděny např. certifikace a opravy námořních kontejnerů. Produkce různých druhů svinovačů optických kabelů je realizována v rámci spolupráce s firmou OPTOKON, a.s. a při inovacích hydrantových systémů je spolupracováno se společností HASIČ SEVIS Ševčík, s.r.o.

Provoz strojírenské výroby je řízen a standardizován dle systémů ISO, konkrétně podle ISO 9001 a ISO 14001. Certifikace je prováděna firmou TÜV NORD. Je známo, že silnou stránkou provozu a celkově i podniku je moderní technologické zařízení na bázi CNC, které ovšem není z hlediska kapacity dostatečně využíváno, což svědčí o slabé stránce. Důvodem je především nízký počet kvalifikovaných odborníků mající technické schopnosti k obsluze těchto náročných technologií. Dalším důvodem může být nedostatečná propagace pracovní nabídky týkající se obsluhy těchto strojů. Tato skutečnost může být mimo jiné způsobena nižší úrovní managementu jak provozu, tak i podniku, což naznačuje další slabou stránku. Volnou kapacitu samotného provozu, ale i zmíněné technologické zařízení, lze svým způsobem charakterizovat jako příležitosti z hlediska potenciálních nových zákazníků a flexibility výroby. V podniku trvá proces přípravy a provedení zakázek poměrně dlouhou dobu, což se jeví jako slabá stránka. Hrozbou je, že některé zakázky se získávají i za cenu realizace pod úrovní výrobních nákladů. V rámci logistiky nejsou zavedeny prvky systému štíhlé výroby umožňující optimalizaci procesu, což lze označit za slabou stránku. Vedoucími pracovníky není dostatečně využíván informační systém HELIOS Orange, resp. všechny jeho možnosti, které nabízí. Dochází k neúčelnému vynakládání s materiály a taktéž v organizaci není zhotoven sklad pro hotové výrobky. Všechny uvedené skutečnosti patří ke slabým stránkám podniku. Vliv negativních stránek provozu strojírenské výroby se promítá do podniku jako celku. Ačkoliv provoz nedisponuje ekonomickou samostatností, stejně jako další provozy podniku, jeho činnost má na firmu podstatný vliv. Ohrožení pro organizaci spočívá zejména v zavedeném systému realizování zakázek na základě nízkých cen, přičemž vedení podniku si je vědomo, že tato situace je dlouhodobě neúnosná.

#### 4.2.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Lidské zdroje jsou považovány za faktory ukrývající v sobě velké konkurenční výhody a právem označovány za nejcennější aktiva podniku. Ve společnosti VOP GROUP, s.r.o. se v současnosti nachází zhruba 94 zaměstnanců, přičemž vývoj průměrného počtu zaměstnanců a organizační struktura podniku je součástí kapitoly 3. V souvislosti s analýzou pracovních zdrojů je vypočten ukazatel produktivity práce z tržeb vyjadřující hodnotu tržeb, která připadá na vykonanou práci jednoho zaměstnance. Z tabulky 4.7 je zřejmé, že nejvyšší hodnoty ukazatele bylo dosaženo v roce 2015. Za důvod lze označit největší tržby za celé období. Celkově vyplývá, že výše ukazatele má kolísavý trend. Pro společnost by bylo žádoucí snažit se dosáhnout jak vyšších hodnot ukazatele, tak z hlediska vývoje v čase rostoucího charakteru.

**Tab. 4.7** Vývoj ukazatele produktivity práce z tržeb v letech 2013–2017

Ukazatel	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	Tržby/Počet zam.	536	800	885	825	765

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V rámci posouzení těchto faktorů je klíčovou otázkou zajištění a dostatek potřebných kvalifikovaných zdrojů. Z hlediska budoucího dlouhodobého fungování podniku představuje slabinu průměrný věk všech pracovníků, který činí 47,2 let, v provozu strojírenské výroby je to pak 46,8 let. Ve společnosti je zaměstnáno více než 10 % pracovníků důchodového věku, s čímž souvisí také vysoké procento nemocnosti pohybující se okolo 18 %. Co se týče kvalifikační struktury je organizace tvořena 10 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, 35 % pracovníků s maturitou a 55 % zaměstnanců s výučním listem. Problémem podniku je získávání potřebných kvalifikovaných pracovníků, ať už pro obsluhu náročných technologických zařízení nebo pracovníky typu programátor výroby apod. A to i přes to, že spolupracují se středními odbornými školami a učiteli. Organizace nabízí odbornou praxi až 10 studentům, přičemž např. v roce 2017 došlo k uzavření pracovního poměru pouze s jedním absolventem. Analyzovaný podnik ještě stále těží z prestiže a image získané v dobách největšího působení pro Armádu ČR. Nicméně dle vedení je zapotřebí zapracovat na nových hodnotách podnikové kultury a pracovního klimatu a vytvořit sjednocující strategii pro všechny provozy podniku.

#### 4.2.1.5 Faktory finanční

Pro posouzení finančních faktorů je využita metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy, která je vzhledem k rozsahu součástí samostatné podkapitoly.

## 4.3 Finanční analýza

Tato podkapitola je zaměřena na posouzení finančních faktorů prostřednictvím finanční analýzy hodnotící finanční zdraví podniku VOP GROUP, s.r.o. Pro posouzení byly vybrány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Zdrojem veškerých výpočtů jsou veřejně dostupné účetní výkazy společnosti – rozvaha a výkaz zisku a ztráty za roky 2013–2017.

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Z teoretické části práce je známo, že jsou někdy označovány také jako ukazatele ziskovosti, jelikož se jejich prostřednictvím poměřuje zisk s vloženým kapitálem. Vzhledem k odlišnosti výpočtu položky EBIT v různých literaturách, je aplikován způsob představený v knize Dluhošová (2010). V tomto případě je za EBIT považován zisk před zdaněním plus nákladové úroky.

**Tab. 4.8** Vývoj vybraných ukazatelů rentability v letech 2013–2017

Ukazatele rentability	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	2.1	-24,62 %	-2,13 %	0,95 %	0,21 %	-3,84 %
ROE	2.2	-35,85 %	-3,91 %	0,97 %	1,28 %	-4,56 %
ROS	2.3	-37,53 %	-3,07 %	0,72 %	1,26 %	-4,35 %

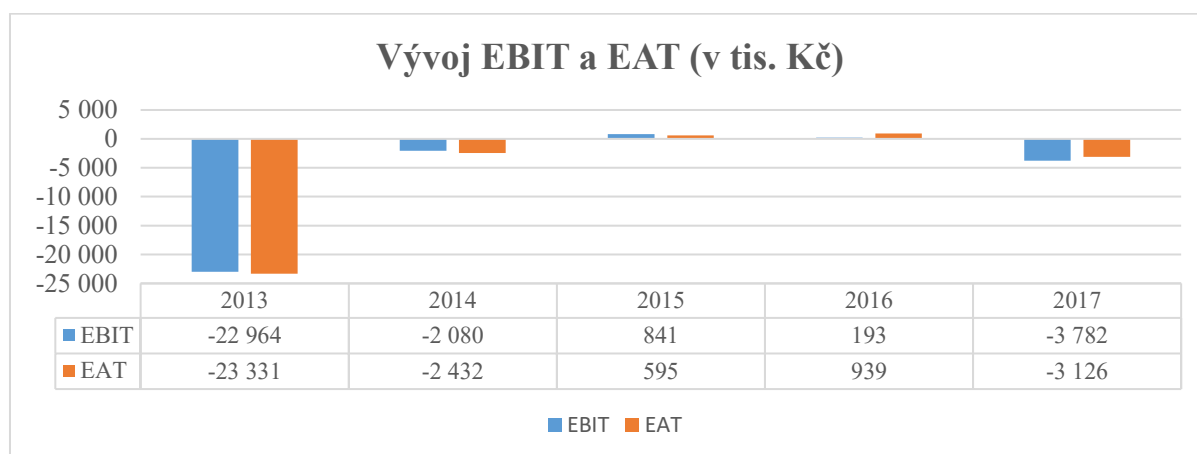
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku*

**Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)** je považován za hlavní ukazatel rentability. Prostřednictvím ROA je poměřována míra ziskovosti z celkových aktiv, aniž by bylo zohledněno, z jakých zdrojů byla financována. Obecně je žádoucí rostoucí trend, popřípadě stabilní charakter tohoto ukazatele. Z výše uvedené tabulky 4.8 vyplývá, že rentabilita celkových aktiv analyzovaného podniku vykazovala v letech 2013, 2014 a 2017 negativní čísla. Za důvod lze označit záporný výsledek hospodaření, jehož výše má na tento ukazatel jednoznačný vliv. Nejhorší hodnoty ROA si lze všimnout v roce 2013, kdy konkrétně se jednalo o -24,62 %. V tomto roce byl zaznamenán nejhorší hospodářský výsledek v celé historii dané společnosti. Důvodem byl především pokles poptávek ze strany Ministerstva obrany ČR. Dále pak také investice do nového strojního vybavení a infrastruktury. Kladných hodnot ROA je dosahováno pouze v letech 2015 a 2016, kdy se společnosti podařilo dosáhnout pozitivního výsledku hospodaření. Vyplynulo to z přijatých úsporných opatření probíhajících od roku 2014 týkající se např. snížení počtu zaměstnanců, přesunu režijních pracovníků do výroby nebo omezením využívání externích služeb. Dále také došlo k navýšení obrátu, na čemž měl velký vliv zejména provoz výroby nábytku a strojírenské výroby.

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)** je důležitý z hlediska výnosnosti vlastních zdrojů vložených do podnikání vlastníky či akcionáři. Na rozdíl od předchozího ukazatele je zde počítáno se ziskem po zdanění. Je zřejmé, že opět v letech 2013, 2014 a 2017 byly hodnoty tohoto ukazatele záporné. S čímž souvisí špatné hospodářské výsledky. Podnik byl v těchto letech ve ztrátě, nedosahoval zisku a nemohl tak uspokojit vlastníky. V letech 2015 a 2016 bylo ve společnosti dosaženo černých čísel výsledku hospodaření, hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu byla tedy kladná, ovšem pohybovala se pouze okolo 1 %.

**Ukazatel rentability tržeb** je poslední z analyzovaných ukazatelů rentability. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. V prvních dvou letech a posledním analyzovaném roce jsou hodnoty tohoto ukazatele opět záporné z důvodu, který byl již zmiňován. Organizace nacházející se ve ztrátě nemůže dosahovat pozitivních čísel u rentability. V roce 2015 činila hodnota rentability tržeb 0,72 %. V roce 2016 byl pak zaznamenán nárůst oproti předchozímu roku zhruba o 0,54 % z důvodu zvýšení zisku.

**Graf 4.9** Vývoj zisků EAT a EBIT (v tis. Kč) v letech 2013–2017



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkově lze říci, že dosažení žádoucího vývoje jakéhokoliv ukazatele rentability je závislé především na tvorbě zisku. Z grafu 4.9 vyplývá skutečnost týkající se neschopnosti podniku vytvořit dostatečný zisk potřebný k uspokojení vlastníků, případně akcionářů. Ačkoliv se pohybují hodnoty ukazatelů rentability v letech 2015 a 2016 v kladných číslech, jak lze vidět v tabulce 4.8, nelze je považovat příliš za uspokojivé z důvodu poměrně nízkých hodnot. Obecně je hodnota ukazatele ROA nad 5 % označována jako dobrá, přičemž společnost dosahuje ve zmíněných dvou letech ROA pouze okolo 1 %. Ukazatel ROS by se měl pohybovat nad 10 %, což také není splněno. Lze zmínit, že podnik VOP GROUP, s.r.o. má pro období 2018–2020 vypracován výhledový plán ke značnému nárůstu tvorby zisku.

### 4.3.2 Ukazatele likvidity

Prostřednictvím ukazatelů likvidity je zjišťováno, zda je vybraný podnik schopen dostát svým závazkům včas a v požadované výši. Je zde věnován prostor pro posouzení likvidity podniku z hlediska tří základních ukazatelů likvidity, kterými jsou běžná, pohotová a okamžitá. Vzhledem k odlišnosti doporučovaných hodnot pro jednotlivé likvidity v různých publikacích, se bude pro potřeby analýzy těchto ukazatelů vycházet z teoretické části práce.

**Tab. 4.9** Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2013–2017

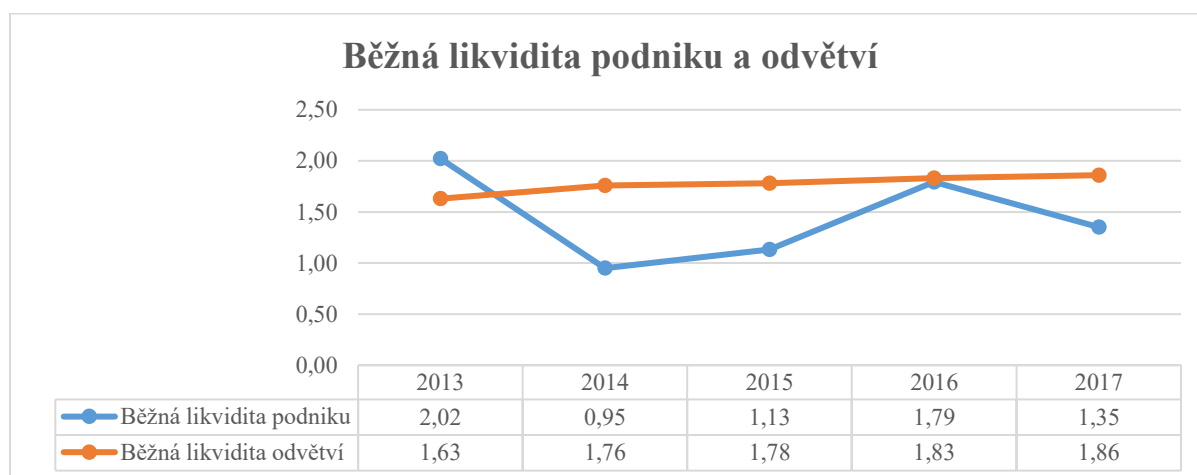
Ukazatele likvidity	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Běžná likvidita</b>	2.4	2,02	0,95	1,13	1,79	1,35
<b>Pohotová likvidita</b>	2.5.	1,38	0,61	0,80	1,26	0,99
<b>Okamžitá likvidita</b>	2.6	0,12	0,01	0,03	0,04	0,09

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku*

**Ukazatel běžné likvidity** je nazýván také celkovou likviditou nebo likviditou 3. stupně. Hodnotí, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Za doporučenou hodnotu ukazatele je doporučováno rozmezí od 1,5 do 2,5. Z tabulky 4.9 vyplývá, že analyzovaný podnik se v tomto doporučeném intervalu nacházel v letech 2013 a 2016. V roce 2014 došlo v porovnání s předchozím rokem ke snížení běžné likvidity o 1,07 na hodnotu 0,95. Tato skutečnost znamenala, že část oběžného majetku musel podnik financovat dlouhodobými zdroji. V následujícím roce si lze všimnout nárůstu hodnoty na 1,13, kterou už lze považovat za relativně přijatelnou vzhledem k doporučené hodnotě 1,5. V roce 2016 se běžná likvidita podniku pohybovala v doporučeném rozmezí. V posledním analyzovaném roce došlo sice opět k mírnému poklesu, nicméně hodnota 1,35 je blízká hodnotě 1,5 a není potřeba tuto úroveň považovat za kritickou.

V následujícím grafu 4.10 lze vidět srovnání běžné likvidity podniku s odvětvím za analyzované období 2013–2017. Hodnoty pro odvětví zpracovatelského průmyslu byly převzaty z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Běžná likvidita odvětví se oproti podniku VOP GROUP, s.r.o. pohybovala ve všech letech v doporučeném intervalu. Dále vyplývá, že hodnoty běžné likvidity podniku se nejvíce blížily hodnotám odvětví v letech 2013, 2016 a 2017. Je známo, že v letech 2013 a 2016 dosahovala organizace doporučené výše tohoto ukazatele. V porovnání s odvětvím byla na tom společnost nejlépe v roce 2016, kdy výše běžné likvidity této organizace činila 1,79 a odvětví 1,83.

**Graf 4.10** Srovnání běžné likvidity podniku s odvětvím v letech 2013–2017



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Ukazatel pohotové likvidity** je využíván pro znázornění vývoje krátkodobého finančního majetku neboli pohotových peněžních prostředků. Doporučovanou hodnotou ukazatele je rozmezí od 1,0 do 1,5, kdy hodnota 1,0 je považována za ideální. Při pohledu do tabulky 4.9 lze říci, že v letech 2013 a 2016 je podnikem dosahováno ideálních hodnot, což vypovídá o schopnosti organizace splácet své krátkodobé závazky. V roce 2017 činila výše pohotové likvidity 0,99 a vzhledem k tomu, že je to téměř 1,0 lze ji považovat také za ideální. Z hlediska pohotové likvidity byl na tom podnik nejhůře v letech 2014 a 2015, kdy nebylo dosaženo doporučeného rozmezí.

**Ukazatel okamžité likvidity** je nástrojem k posouzení schopnosti organizace splatit své závazky v daný okamžik. Spodní doporučenou hranicí má být hodnota alespoň 0,2. Z tabulky 4.9 je zřejmé, že ani v jednom roce nedošlo k překročení této hranice. Nejhorších hodnot bylo dosaženo v letech 2014–2016. Tento ukazatel bere v úvahu pouze krátkodobý finanční majetek, a proto důvodem nízkých hodnot může být menší objem krátkodobých finančních prostředků než v ostatních dvou letech. Ovšem i v roce 2013 a 2017 je výše ukazatele okamžité likvidity velmi nízká, ačkoliv v roce 2017 je zaznamenán největší počet peněžních prostředků na bankovních účtech. Udržování takové hodnoty peněžních prostředků nemusí vždy znamenat problém, neboť to může souviset s nastavenou strategií ve finanční oblasti. Na závěr lze zmínit, že obecně je za likvidní podnik považován takový, u kterého jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Podnik nebyl za sledované období likvidní pouze v roce 2014, kdy se v tomto roce zřejmě promítla špatná hospodářská situace z předchozího roku.



### 4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazateli zadluženosti je udáváno, jakou mírou využívá daná organizace k financování svých potřeb vlastní a cizí zdroje. Jinými slovy poukazují na strukturu podnikových zdrojů. Jsou představeny 3 vybrané ukazatele zadluženosti, pomocí kterých je realizována analýza zadluženosti a stability vybraného podniku.

**Tab. 4.10** Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti v letech 2013–2017

Ukazatele zadluženosti	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ukazatel celkové zadluženosti</b>	2.7	29,87 %	36,37 %	30,23 %	20,62 %	30,07 %
<b>Podíl vlastního kapitálu na aktivech</b>	2.8	69,78 %	63,60 %	69,74 %	79,17 %	69,69 %
<b>Koeficient zadluženosti</b>	2.9	42,81 %	57,19 %	43,35 %	26,04 %	43,15 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku*

**Ukazatel celkové zadluženosti** je někdy také nazýván ukazatelem věřitelského rizika, neboť čím je zadluženost vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů. Je poukazováno na to, z jak velké části cizích zdrojů je pokryt majetek podniku. Z teoretické části vyplývá, že hodnota tohoto ukazatele by se obecně měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Pohledem do tabulky 4.10 lze vyvodit závěr, že kromě roku 2016 bylo výše uvedené doporučení splněno. V tomto roce klesla zadluženost na pouhých 20,62 %. To se může na jednu stranu jevit pozitivně z hlediska rizika věřitelů, ovšem příliš nízká zadluženost také není optimální. Takový stav totiž značí o nedostatečném využívání cizích zdrojů, kdy jejich používání je obecně levnější než u vlastních.

**Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech** je používán k posouzení finanční stability. Jedná se o opačný ukazatel předchozího, přičemž platí pravidlo, že suma těchto ukazatelů musí dát 1, resp. 100 %. Uvedené pravidlo je zde splněno. V tabulce lze opět vidět kolísavý trend. Nejprve v roce 2014 došlo k poklesu hodnoty ukazatele oproti předchozímu. V následujícím roce pak došlo k nárůstu, přičemž rostoucí trend pokračoval i v roce 2016. Tehdy výše ukazatele činila dokonce až 79,17 %, což svědčí o příliš velkém množství využívání vlastních zdrojů podniku k financování majetku. Obecně je žádoucí, aby hodnota ukazatele byla v čase rostoucí, neboť tím dochází k upevňování finanční stability podniku. Nicméně, je-li výše podílu vlastního kapitálu na aktivech až příliš vysoká, jako tomu bylo u analyzovaného podniku v roce 2016, může dojít k poklesu výnosnosti kapitálu. V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi, by se měl analyzovaný podnik zamyslet nad strukturou využívání svých zdrojů.

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** neboli **koeficient zadluženosti** je používán k vyjádření podílu vlastních a cizích zdrojů. V teoretické části bylo zmíněno doporučené rozmezí 80 až 120 %. Z uvedené tabulky vyplývá, že hodnoty společnosti nedosáhly ani v jednom roce za analyzované období výše uvedeného rozmezí. Potvrzuje se tím charakter předchozích dvou ukazatelů.

#### 4.3.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou poslední skupinou v rámci poměrových ukazatelů finanční analýzy. Jejich prostřednictvím je hodnoceno úspěšné využívání aktiv při podnikatelské činnosti. Jsou posuzovány položky obrát celkových aktiv, který je udáván koeficientem, a doby obratu vyjadřující se ve dnech.

**Tab. 4.11** Vývoj vybraných ukazatelů aktivity v letech 2013–2017

Ukazatele aktivity	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrát celkových aktiv</b>	2.10	0,67	0,81	0,93	0,80	0,73
<b>Doba obratu zásob</b>	2.11	49	37	31	48	45
<b>Doba obratu pohledávek</b>	2.12	97	65	73	83	83
<b>Doba obratu závazků</b>	2.13	77	108	95	90	127

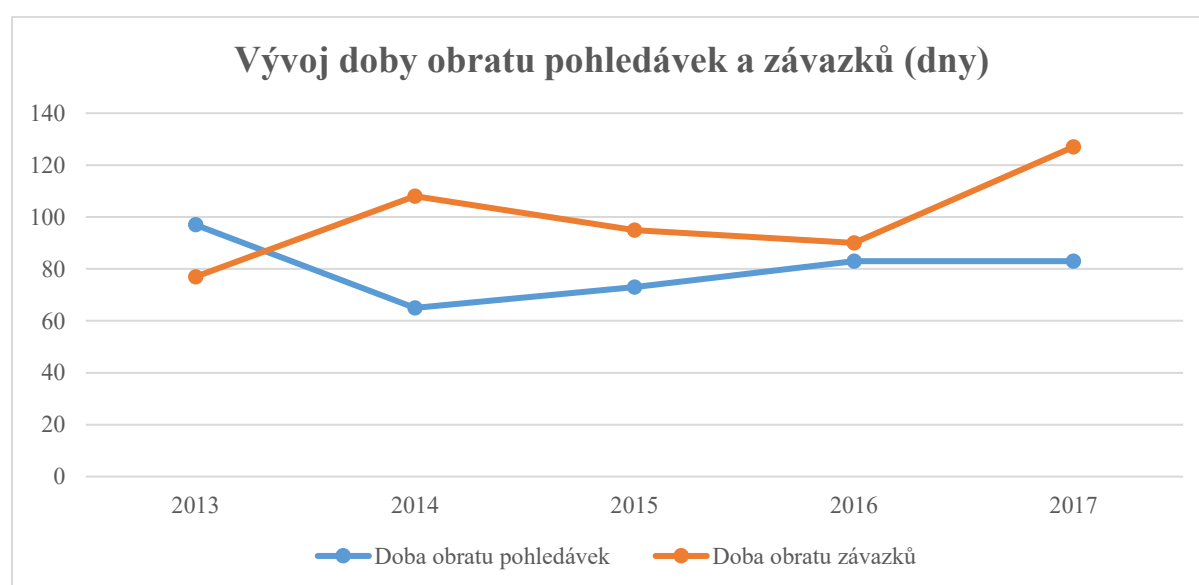
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku*

**Ukazatel obratu celkových aktiv** je nástrojem k měření efektivity využití celkových podnikových aktiv. Minimální doporučenou hodnotou 1, přičemž čím je hodnota vyšší, tím lépe. Jak je patrné z tabulky 4.11, za celé analyzované období nedošlo k překročení této hranice. Podnik disponuje nízkou efektivitou využití svého majetku, což je způsobeno nízkými tržbami a nevyužitými podnikovými kapacitami. Nejhuře na tom byl podnik v roce 2013, kdy obrát celkových aktiv činil pouze 0,67. Souvislost s tím mají jednoznačně nejnižší tržby za celé sledované období. Zároveň se už ví, že tento rok byl z hlediska hospodaření firmy tím nejhorším v celé její historii. Lze ještě zmínit, že až 50 % plochy budovy, ve které se nachází VOP GROUP, s.r.o., je pronajímána. Konkrétně jako kancelářské nebo skladové prostory jiným společností či fyzickým osobám, právě z důvodu nevyužití kapacity.

**Ukazatel doby obratu zásob** slouží k zjištění, jak dlouho trvá, než se zásoby promění v peníze. Logicky lze vyvodit závěr, že čím je doba obratu zásob kratší, tím lépe. V podniku je majetek držen v zásobách v průměru 42 dní, což se jeví pozitivně. Finanční prostředky nejsou zbytečně dlouho spojovány se zásobami a mohou být použity pro efektivnější účely. Nejnižší hodnota ukazatele činila v roce 2015–31 dní, naopak nejvyšší byla v roce 2013–49 dní.

**Ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek** udává počet uplynulých dní, než zaplatí podniku jeho zákazníci. Jedná se o dobu od vystavení faktury a předání zboží až po přijetí peněz za uhrazenou fakturu zboží. V grafu 4.11 lze vidět vývoj v čase tohoto ukazatele. Platební kázeň odběratelů organizace není příliš příznivá vzhledem k průměrnému počtu dní, po které dluží zákazníci dané společnosti. Je to v průměru 80 dní, přičemž optimální výše by se dle obecných teorií měla pohybovat v průměru okolo 30 dní. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, by se podnik měl více zaměřit na tento problém a snažit se dobu obratu pohledávek snižovat.

**Graf 4.11** Vývoj doby obratu pohledávek a závazků podniku v letech 2013–2017



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků** podává informaci o tom, za jak dlouho splácí podnik své závazky. Hodnoty ukazatele by se měly pohybovat v relativně stabilní výši, jelikož s tím souvisí důvěryhodná platební morálka dané organizace. V souvislosti s nízkou vyjednávací silou dodavatelů si může společnost VOP GROUP, s.r.o. dovolit vyšší lhůty zaplacení přijatých faktur. V průměru platí podnik své závazky zhruba za 100 dní.

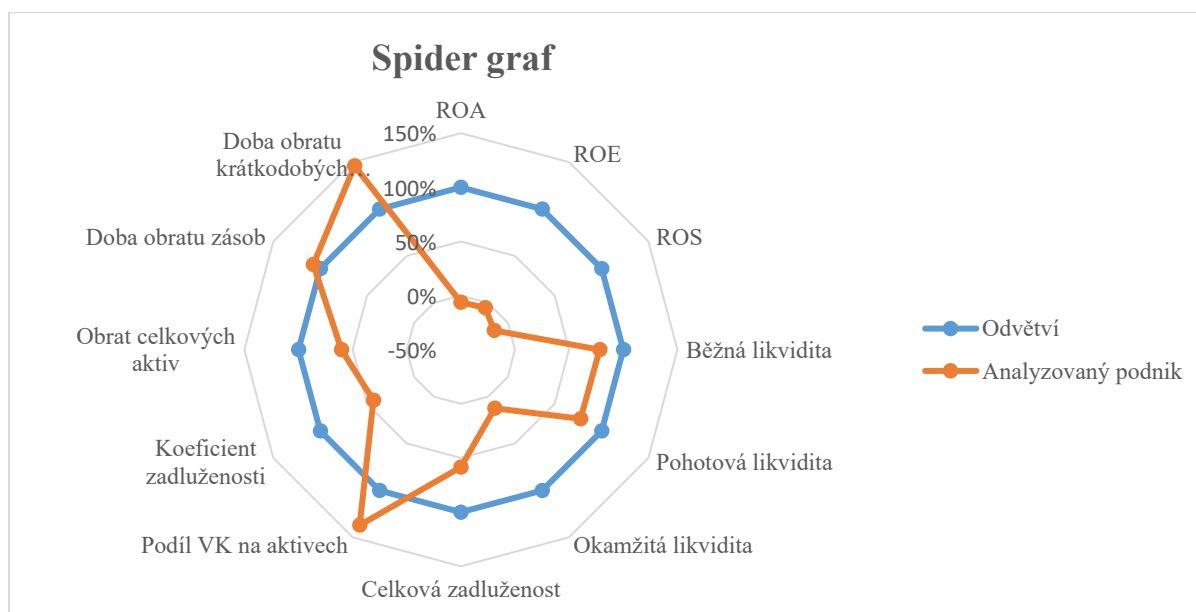
Mezi ukazateli doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků by mělo platit „*pravidlo solventnosti*“. To vypovídá o tom, že doba obratu krátkodobých pohledávek by měla být nižší, než doba obratu závazků neboli doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek. Důvodem je zejména zajištění finanční stability. Z grafu 4.11 vyplývá, že toto pravidlo bylo ve společnosti dodržováno ve všech letech, kromě prvního z analyzovaného období. V tomto roce totiž došlo k situaci, kdy byly krátkodobé závazky nižší než pohledávky.

## 4.4 Spider analýza

V rámci této podkapitoly je představeno grafické srovnání podniku s odvětvím, ve kterém působí. Tato problematika byla řešena v teoretické části v subkapitole 2.3.4. Komparace je provedena za poslední tři analyzované roky, tedy 2015–2017.

V následujícím grafu 4.12 lze vidět tzv. *pavučinový graf* prostřednictvím něhož byl analyzovaný podnik srovnáván s odvětvím. Pro jeho zhotovení musely být vytvořeny 4 kvadranty skládající se z ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. V každém kvadrantu pak byly sledovány 3 vybrané ukazatele za podnik i odvětví. Potřebné údaje k vypočtení jednotlivých ukazatelů za dané odvětví byly čerpány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Analyzovaný podnik VOP GROUP, s.r.o. se řadí z hlediska vykonávaných činností do sekce C – Zpracovatelský průmysl. Tato sekce je organizací nejvíce zastoupena. Z toho důvodu bude v této práci společnost VOP GROUP, s.r.o. porovnávána s celým odvětvím zpracovatelského průmyslu. Postup výpočtu byl poté následující. Došlo ke zprůměrování jednotlivých údajů vybraných ukazatelů zjištěných na základě MPO. Ty byly posléze porovnány s vypočtenými průměrnými hodnotami dané společnosti. Vypočtené hodnoty lze shlédnout v příloze č. 5. Na základě Ministerstva průmyslu a obchodu muselo dojít u některých ukazatelů ke změně EBIT z důvodu dodržení srovnatelnosti údajů. Ministerstvo průmyslu a obchodu totiž při výpočtech vykazuje EBIT jako provozní výsledek hospodaření.

**Graf 4.12** Grafické srovnání podniku s odvětvím v letech 2015–2017



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze spider grafu 4.12 je zřejmé, že průměrné hodnoty podniku VOP GROUP, s.r.o. jsou ve většině případů horší než průměrně vypočtené za odvětví v rámci analyzovaného období. Nejvíce kritický je **kvadrant A**, v němž byly posuzovány ukazatele rentability. Podnik se v rámci těchto ukazatelů nachází v negativních číslech, které byly značně ovlivněny záporným hospodářským výsledkem v posledním analyzovaném roce. Ačkoliv se organizace v letech 2015 a 2016 pohybovala v „černých číslech“, tyto zisky byly příliš malé a neovlivnily průměrné hodnoty vypočtených ukazatelů. Zatímco průměrné hodnoty rentability u odvětví se pohybují okolo 7–15 %, hodnoty podniku se bohužel ani v jednom roce nepřehouply do kladných čísel. Management společnosti o nízkém vytváření zisku ví a má již určitý plán na jeho zvýšení.

Při pohledu na ukazatele likvidity obsažené v **kvadrantu B** je na tom podnik už lépe ve srovnání s odvětvím, ačkoliv i zde se nachází pod průměry odvětví. Nicméně při posuzování těchto ukazatelů se musí brát v úvahu také doporučené hodnoty. V porovnání s odvětvím vykazuje společnost nejlepších hodnot u běžné a pohotové likvidity, kdy se nachází těsně pod průměry. Nicméně u běžné likvidity nebylo průměrně za poslední 3 analyzované roky dosaženo optimálního rozmezí, ačkoliv je nutno dodat, že hodnota vyšla velmi blízko 1,5. Naproti tomu pohotová likvidita podniku už nabývá doporučené hodnoty. Průměrná hodnota okamžité likvidity podniku nedosahuje doporučené hodnoty, a zároveň s odvětvovým srovnáním je na tom nejhůře. Spodní hranici 0,2 odvětví zpracovatelského průmyslu překračuje.

Pro ukazatele zadluženosti je vytvořen **kvadrant C**. Při interpretaci těchto ukazatelů zakreslených v grafu je zapotřebí si dávat pozor, neboť zde je žádoucí minimalizovat hodnoty. Z grafu lze vyčíst, že podnik je na tom z hlediska celkové zadluženosti lépe než dané odvětví. Průměrná hodnota společnosti činí 26,97 % a odvětví 46,10 %. Ovšem ačkoliv je zadluženost odvětví vyšší, stále se pohybuje v doporučeném rozmezí. Nabízí se otázka, zda podnik nedisponuje příliš nízkou zadlužeností, s čímž souvisí také vysoká průměrná hodnota podílu vlastního kapitálu na aktivech. Průměrná hodnota koeficientu zadluženosti daného podniku činí 37,51 %, přičemž dle doporučení by se měla nacházet v intervalu 80–120 %. Toto rozmezí splňuje odvětví. O problematice struktury zdrojů daného podniku bylo pojednáno již dříve.

Ukazatele aktivity se nacházejí v **kvadrantu D**. Podnik je na tom v porovnání s odvětvím nejhůře v efektivitě využívání majetku, tedy obratem celkových aktiv. Naopak nejlépe z hlediska doby obratu zásob, kdy průměrná hodnota se liší s průměrem odvětví o pouhé 2 dny. Hodnota krátkodobých závazků je v porovnání s odvětvím průměrně vyšší zhruba o 33 dnů, což si však společnost z hlediska vyšší vyjednávací síly u svých dodavatelů může dovolit.

## 4.5 SWOT analýza

V této podkapitole je provedeno shrnutí významných silných a slabých stránek společnosti týkající se vnitřního prostředí. Dále jsou představeny příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. To vše na základě poznatků z předchozích analýz. SWOT analýza je nástrojem umožňující sumarizaci těchto interních a externích vlivů prostředí analyzovaného podniku, a to prostřednictvím SWOT matice. V tabulce 4.12. je zachycen výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které byly zjištěny z výsledků PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Rovněž byly prokonzultovány s managementem analyzovaného podniku VOP GROUP, s.r.o.

**Tab. 4.12** SWOT analýza podniku VOP GROUP, s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY (S)		SLABÉ STRÁNKY (W)	
S1	Dlouholeté působení na trhu	W1	Není nadefinována vize, mise a strategie podniku
S2	Moderní technologická vybavenost	W2	Nízká hospodárnost a efektivita výroby
S3	Kvalita práce a poskytovaných služeb (ISO 9001, ISO 14001 a AQAP 2110)	W3	Absence prvků systému štihlé výroby
S4	Flexibilita výroby dle požadavků zákazníků	W4	Nedostatečné využití strojů na bázi CNC
S5	Dostatečná výrobní kapacita	W5	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
S6	Schopnost plnit požadavky zákazníků	W6	Vysoká věková struktura a nemocnost
S7	Tým zkušených pracovníků	W7	Nízká úroveň marketingu, zastaralé webové stránky společnosti
S8	Připravenost na nutné změny	W8	Nerealizování vlastních inovací
PŘÍLEŽITOSTI (O)		HROZBY (T)	
O1	Možnost získání zakázek od Armády ČR	T1	Silná a zvyšující se konkurence
O2	Možnost získání dalších dotací z EU	T2	Růst vyjednávací síly odběratelů
O3	Získání nových kvalifikovaných pracovníků (techniků)	T3	Ztráta významného zákazníka
O4	Šance získání nových odběratelů	T4	Neobsazení volných kapacit
O5	Nabídka volných podnikových kapacit	T5	Realizování zakázek na základě systému nízkých cen
O6	Otevřený trh v rámci EU	T6	Státní zásahy v oblasti navyšování daní a mezd, placení nemocenské
O7	Reakce na výzvu „Průmysl 4.0“	T7	Absence technologického vývoje
O8	Uvedení vlastních nových produktů na trh	T8	Rozrůstající se průmyslové zóny

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích analýz*

Pro obodování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bylo využito **párového srovnání dle Fullerova trojúhelníka**, které je možno nalézt v příloze č. 6. Na základě zmíněného párového srovnávání jednotlivých položek daných skupin došlo k ohodnocení SWOT analýzy, což lze vidět v tabulce 4.13. To proběhlo *ve spolupráci s managementem společnosti*, a to konkrétně formou řízeného rozhovoru. Postup metody Fullerova trojúhelníku je následující. Nejprve se porovnávají vzájemně mezi sebou jednotlivé položky každé skupiny. Následně se určí četnost neboli počet preferencí daných položek. Poté dojde k určení váhy, kdy se četnost dané položky vydělí celkovou četností celé skupiny. Vždy platí, že součet vah se musí rovnat jedné a taktéž, že čím je hodnota váhy vyšší, tím je položka významnější. Pro každou jednotlivou položku se pak vynásobí váha s četností, čímž získáme body těchto položek. Posledním krokem je sečtení všech bodů v dané skupině a tím zjistíme výsledné hodnoty silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

**Tab. 4.13** Ohodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (S)		B	SLABÉ STRÁNKY (W)		B
S1	Dlouholeté působení na trhu	0,00	W1	Není nadeř. vize, mise a strategie	1,75
S2	Moderní technologická vybavenost	0,89	W2	Nízká hospod. a efekt. výroby	0,32
S3	Kvalita práce a služeb	0,32	W3	Absence prvků s. štíhlé výroby	0,14
S4	Flexibilita výroby dle požadavků zák.	1,29	W4	Nedostatečné využití strojů CNC	0,89
S5	Dostatečná výrobní kapacita	1,75	W5	Nedostatek kvalif. pracovníků	0,57
S6	Schopnost plnit požadavky zákazníků	0,32	W6	Vysoká věk. struktura a nemocn.	0,04
S7	Tým zkušených pracovníků	0,32	W7	Nízká úroveň marketingu	1,29
S8	Připravenost na nutné změny	0,04	W8	Nerealizování vlastních inovací	0,00
Σ		<b>4,93</b>	Σ		<b>5,00</b>
PŘÍLEŽITOSTI (O)		B	HROZBY (T)		B
O1	Možnost získání zakázek od Armády	0,32	T1	Silná a zvyšující se konkurence	0,57
O2	Možnost získání dalších dotací z EU	0,14	T2	Růst vyjednávací síly odběratelů	0,32
O3	Získání nových kvalif. pracovníků	0,32	T3	Ztráta významného zákazníka	1,75
O4	Šance získání nových odběratelů	1,29	T4	Neobsazení volných kapacit	0,32
O5	Nabídka volných podnikových kapacit	1,75	T5	Systém nízkých cen	1,29
O6	Otevřený trh v rámci EU	0,57	T6	Státní zásahy	0,00
O7	Reakce na výzvu „Průmysl 4.0“	0,00	T7	Absence technologického vývoje	0,32
O8	Uvedení vlastních produktů na trh	0,32	T8	Rozrůstající se průmyslové zóny	0,14
Σ		<b>4,71</b>	Σ		<b>4,71</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru s managementem společnosti*

V současné době probíhá mezi podniky neustálý konkurenční boj, ať už o zákazníky či udržení se na trhu. Proto je důležité, aby si management dané organizace byl dobře vědom svých silných stránek a stále je rozvíjel. Stejně tak je významné znát své slabé stránky a snažit se je potlačovat, nebo lépe zcela odstranit. Zároveň by měl být vždy připraven na vlivy z vnějšího prostředí, které se mohou vyskytnout v podobě příležitostí nebo hrozeb.

**Nejsilnější stránkou** analyzovaného podniku je dle bodového ohodnocení z tabulky 4.13 dostatečná výrobní kapacita. Druhou nejsilnější pak flexibilita výroby dle požadavků zákazníků. S tím bezpodmínečně souvisí moderní technologická vybavenost. Tento faktor se podle výsledného počtu bodů umístil až na třetím místě, ačkoliv na první pohled se managementu společnosti jevila tato silná stránka tou nejvýznamnější. Důvodem je, že právě moderní technologické vybavení je označováno za hlavní konkurenční výhodu. **Největší slabinou** VOP GROUP, s.r.o. je, že není definována vize, mise a strategie podniku. Tato slabá stránka získala jak nejvyšší počet bodů v rámci srovnávání, tak také samotné vedení označuje tento faktor za nejdůležitější. Dle managementu společnosti je určitá podoba vize a mise již v „*hlavě majitele firmy*“, nicméně není definována „*na papíře*“ a nejsou s ní obeznámeni zaměstnanci. K odstranění uvedené slabiny pravděpodobně dojde vzhledem k tomu, že na nadefinování vize, mise a strategie se už pracuje. Jako druhá největší slabá stránka je označena nízká úroveň marketingu. Již dříve bylo zmíněno, že podnik své nabízené služby nijak výrazně nepropaguje, spíše „*čeká až si ho zákazník najde*“, namísto aktivního vyhledávání. V tomto faktoru lze zmínit poněkud zastaralé webové stránky společnosti, u kterých by bylo zapotřebí provést celkovou obměnu designu. Třetí slabinou je nedostatečné využití strojů na bázi CNC. Ačkoliv podnik disponuje moderní technologií, která je oproti konkurenci výhodou, je využívána pouze zhruba z 60–70 %. Důvody nízkého využití byly již několikrát zmiňovány.

Z hlediska vnějších vlivů se jako **nejvýznamnější příležitosti** jeví nabídka volných podnikových kapacit a získání nových odběratelů. Z předchozích analýz je zřejmé, že podnik disponuje volnými kapacitami, ať už co se týče technologií nebo samotných prostor budovy. Pro organizaci se jeví jako důležitá příležitost také získání nového odběratele vzhledem k nevyužitým kapacitám. Naopak **nejvýraznější hrozby** pro podnik představuje ztráta významného zákazníka a realizování zakázek na základě systému nízkých cen, s minimálním příspěvkem na krytí nákladů. Změnit tento systém je velice obtížné, neboť podnik se pohybuje v prostředí, v němž „*ten, kdo nabídne nižší cenu, vyhrává*“. Vzhledem k současné situaci, kdy ve firmě nedochází k aktivnímu vyhledávání zákazníků, a zároveň se pohybuje v „*červených číslech*“, by ztráta některého z významných odběratelů mohla způsobit firmě potíže.

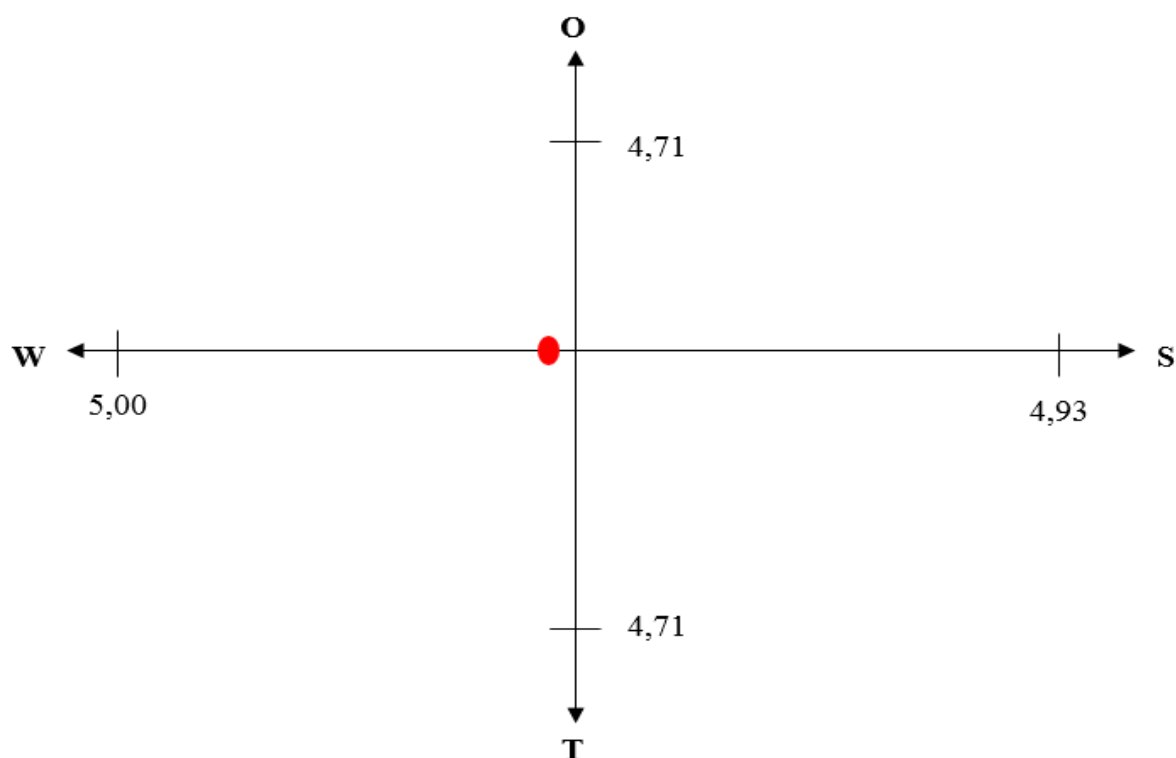


Z tabulky 4.13 dále vyplývá následující **vyhodnocení SWOT analýzy**. Z hlediska porovnání silných a slabých stránek převažují slabé, ačkoliv rozdíl je pouze 0,07 bodu. U příležitostí a hrozeb se konečné hodnoty shodují a oba tyto externí vlivy dosáhly 4,71 bodů. Na základě zjištěných výsledků lze sestavit **SWOT matici**, která je zachycena na obrázku 4.1. Pro vygenerování potřebné výsledné strategie je zapotřebí odečíst od sebe vzájemně faktory ve skupině vnitřního a vnějšího prostředí, resp. odečíst stránky silné od slabých a příležitosti od hrozeb.

**Výpočty pro stanovení strategie:** Silné stránky (S) – Slabé stránky (W) = 4,93 – 5,00 = -0,07

Příležitosti (O) – Hrozby (T) = 4,71 – 4,71 = 0,00

**Obr. 4.1** Výsledná SWOT matice



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z obrázku 4.1 vyplývá, že analyzovanému podniku lze doporučit realizaci hned dvou strategií nacházejících se v prvním a třetím kvadrantu. Důvodem je nulový rozdíl vnějších vlivů. Pro společnost VOP GROUP, s.r.o. se jeví jako nejvhodnější stanovit tyto strategie: **strategie hledání – WO** a **strategie vyhýbání – WT**. Dle první uvedené strategie by se měl podnik zaměřit na maximalizaci využití příležitostí, které jsou nabízeny na trhu k překonání svých slabých stránek. Druhá je označována také jako obranná, tzn. firmě lze doporučit realizování takové strategie, která by odstranila vlastní slabé stránky, a tím i eliminovala možné hrozby z vnějšího prostředí. Například formou posílení marketingu nebo zvýšením výkonnosti.

## 5 Shrnutí a doporučení

V této části práce je věnován prostor pro shrnutí výsledků praktické části, ve které byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, grafická a sumarizační metoda. Všechny byly realizovány za účelem zhodnocení konkurenční situace strojírenského podniku VOP GROUP, s.r.o. Následně jsou formulovány možné návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

### 5.1 Shrnutí výsledků

Tato podkapitola je zaměřena na shrnutí poznatků zjištěných z vybraných analýz, které byly provedeny v aplikační části této diplomové práce.

**PESTE analýzou** bylo posuzováno vnější prostředí daného podniku z hlediska faktorů politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických, technicko-technologických a environmentálních. V rámci politicko-legislativních faktorů lze zmínit především legislativu a ohrožení z ní vyplývající. Jedná se kupříkladu o zpřísnování předpisů na ochranu životního prostředí nebo certifikaci, nárůst minimální mzdy a daní, standardizaci zákonů s předpisy EU či poskytování dotací. Z hlediska programu současné vlády lze vidět příležitosti např. v podobě podpory inovací nebo elektronické komunikaci. Z ekonomických faktorů byl posuzován vliv HDP, míry inflace a nezaměstnanosti. Sledování jejich vývoje je opodstatněné. Pro danou společnost se jeví příznivě trend meziročního růstu HDP společně se snižující se mírou nezaměstnanosti. Ačkoliv se míra inflace dle teorií pohybuje dlouhodobě v přijatelném rozsahu, byla výše tohoto ukazatele v posledních dvou letech poměrně vysoká, což působí negativně. Ze skupiny sociálně-demografických faktorů byly vybrány takové, jež mají bezprostřední vliv na daný podnik. Byla hodnocena průměrná mzda jak v celé ČR, tak pro porovnání také v Moravskoslezském kraji, neboť zde se nachází sídlo vybraného podniku. Byl zaznamenán rostoucí vývoj hrubé měsíční mzdy v čase. Nicméně je známo, že mzdy v uvedeném kraji se dlouhodobě řadí k těm nižším. Tato skutečnost může vyvolat migraci pracovníků do lépe placených oblastí, což z pohledu zaměstnavatele VOP GROUP, s.r.o. není příliš přívětivé. V souvislosti s počtem a věkovým složením obyvatel byla zjištěna negativní stránka, kterou je průměrný věk pracovníků analyzovaného podniku a vysoká nemocnost. Vzdělanostní struktura obyvatelstva v okrese Karviná, kde je situována daná firma, je dlouhodobě nepříznivá, s čímž souvisí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V rámci technicko-technologického nabývá na stále větším významu budování vlastních středisek výzkumu a vývoje a realizování inovací, což patří ke slabinám analyzovaného podniku. U environmentálních faktorů dochází stále ke zpřísnování podmínek, přičemž firma má úspěšně zaveden systém dle normy ISO 14001.

Před analýzou Porterova modelu byla provedena stručná charakteristika odvětví zpracovatelského průmyslu, neboť firma VOP GROUP, s.r.o. spadá z hlediska prováděných činností nejvíce do této sekce. Po seznámení se s odvětvím jsme přistoupili ke druhé analýze vnějšího prostředí, konkrétně v rámci mikroprostředí. Prostřednictvím **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** byli představeni významní dodavatelé, odběratelé, substituty, nová a stávající konkurence. Síla těchto faktorů byla ohodnocena pomocí bodovací stupnice na základě zjištěných skutečností a názoru vedení podniku. Z výsledků Porterova modelu disponují největší vyjednávací silou odběratelé dané organizace, kteří kladou důraz na nízké ceny. Dalším rozhodujícím faktorem je také stávající konkurence v odvětví. Společnost VOP GROUP, s.r.o. se pohybuje v okolí, kde postupně vznikají nové a nové průmyslové zóny. Ty zahrnují velký počet firem zaměstnávající výrazné množství pracovníků. V práci byli představeni významní konkurenti, kdy téměř všichni z nich sídlí v blízkém okolí podniku. Ačkoliv existuje mnoho firem zabývajících se některými činnostmi dané společnosti, tak vzhledem k velmi širokému nabízenému portfoliu, neexistuje totožná firma zabývajících se všemi aktivitami společnosti VOP GROUP, s.r.o. Velkou výhodou oproti konkurenci jsou především moderní technologie. Nejméně organizaci ohrožují substituty vzhledem k orientaci převážně na zakázkovou výrobu.

**Analýza klíčových faktorů** byla představena jako první z metod posuzující vnitřní prostředí vybraného podniku. V rámci této analýzy bylo posuzováno 5 faktorů odhalující silné a slabé stránky podniku. Z hlediska vědecko-technického rozvoje bylo např. zjištěno, že podnik sice disponuje špičkovou moderní technologií na bázi CNC, ovšem kapacita těchto strojů je využívána pouze zhruba z 60–70 %. Důvodem je zejména nedostatek kvalifikovaných odborníků. V souvislosti se zakázkovou výrobou a skutečností, že v organizaci není vyčleněn prostor pro technický rozvoj, chybí firmě realizování vlastních inovací, a především vlastní produkty. Významnou slabou stránkou je také marketing. Již bylo zmiňováno, že společnost nepodniká kroky k aktivnímu vyhledávání zákazníků, ale čeká až je osloví samotní odběratelé. Co se týče distribuce, byly představeny různé způsoby dodávek. Nejčastěji dochází k předání zboží přímo v sídle analyzovaného podniku. Výroba podniku je v oblasti strojírenství a výroby nábytku orientována na zakázkovou výrobu. V oblasti strojírenství jsou vyráběny především kovové součástky. Výroba v organizaci je řízena a standardizována dle systémů ISO, konkrétně podle ISO 9001 a ISO 14001. V rámci posouzení podnikových a pracovních zdrojů byl vypočten ukazatel produktivita práce z tržeb, kdy byl zjištěn jeho kolísavý trend. Byla zjištěna slabé stránky jako vysoký průměrný věk pracovníků v podniku, nemocnost a nedostatek techniků. Pro posouzení finančních faktorů byl vymezen prostor samostatné podkapitoly.

V rámci **finanční analýzy** byla provedena analýza významných poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Z výsledků poměrových **ukazatelů rentability** je patrné, že vývoj těchto ukazatelů je značně závislý na tvorbě zisku. Analyzovaný podnik dosáhl za sledované období 2013–2017 kladného hospodářského výsledku pouze v letech 2015 a 2016. V těchto letech nabývala výše všech ukazatelů rentability kladných hodnot, ovšem i nadále byly velmi nízké a pohybovaly se v rozmezí 0–2 %. Nejvíce kritických hodnot bylo dosaženo v roce 2013, kdy byl zaznamenán nejhorší hospodářský výsledek v celé historii dané společnosti. Lze říci, že společnost se dlouhodobě pohybuje v „červených číslech“, proto byl vypracován plán týkající se kroků ke značnému navýšení tvorby zisku. V rámci analýzy **ukazatelů likvidity** se zjišťovalo, zda je podnik schopen splácet své závazky a je dosahováno doporučených hodnot likvidity. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že nejhůře je na tom podnik z hlediska okamžité likvidity, neboť ani v jednom roce za analyzované období nedošlo k překročení spodní doporučené hranice. Znamená to, že není schopen splácet krátkodobé závazky ihned – v daný okamžik. V souvislosti s těmito ukazateli lze vyvodit závěr, že společnost VOP GROUP, s.r.o. nebyla likvidní pouze v roce 2014, kdy oběžná aktiva byla nižší než krátkodobé závazky. Co se týče **ukazatelů zadluženosti**, tak organizace se téměř za celé analyzované období nacházela v doporučených hodnotách z hlediska ukazatele celkové zadluženosti. Pro své fungování nepotřebuje firma mnoho cizího kapitálu. Nabízí se otázka týkající se příliš velkého množství využívání vlastních zdrojů, jak vyplývá z ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech. Za poměrně výraznějším množstvím vlastních zdrojů stojí převážně nerozdělený zisk z minulých let. Konkrétně z dob, kdy významným odběratelem firmy byla Armáda ČR. Z hlediska efektivity a intenzity využití svého majetku nepůsobí podnik příliš pozitivním dojmem, což vyplývá z výsledků **ukazatelů aktivity**, konkrétně obratu celkových aktiv. Příznivě se jeví průměrná doba obratu zásob pohybující se okolo 42 dní, po který jsou finanční prostředky drženy v zásobách. V rámci porovnání doby obratu pohledávek a závazků bylo ve společnosti VOP GROUP, s.r.o. dodrženo „*pravidlo solventnosti*“ s výjimkou prvního roku analyzovaného období, kdy krátkodobé pohledávky byly vyšší než závazky.

Předposlední analýzou v této práci byla **spider analýza**. Ta byla využita ke grafickému srovnání hodnot podniku s odvětvovými průměry. Komparace byla provedena za poslední tři analyzované roky. Ve většině případů se hodnoty společnosti VOP GROUP, s.r.o. nacházejí pod průměry odvětví, tedy zpracovatelského průmyslu. Nejhorších výsledků bylo dosaženo v kvadrantu A obsahující ukazatele rentability. Ukazatele rentability u odvětví dosahují průměrně výše okolo 7–15 %, přičemž u dané organizace byly za celé období záporné.

Z hlediska kvadrantu B zahrnujícího ukazatele likvidity je společností vykazováno nejlepších hodnot u likvidity běžné a pohotové. Ty se nacházejí těsně pod odvětvovými průměry. Poněkud horší je to s okamžitou likviditou. Organizací není překročena doporučená spodní hranice tohoto ukazatele, a taktéž s odvětvovým srovnáním z hlediska likvidity je na tom nejhůře. V rámci porovnání ukazatelů zadluženosti nacházejících se v kvadrantu C bylo zjištěno, že průměrná celková zadluženost společnosti je 26,97 % a odvětví 46,10 %. Opět se zde objevila otázka ohledně až příliš nízké zadluženosti a s tím související vyšší hodnotě podílu vlastního kapitálu na aktivech. V posledním kvadrantu D došlo k porovnání ukazatelů aktivity. Co se týče tohoto srovnání, je na tom firma nejhůře z pohledu efektivity využívání svého majetku. Naopak nejlépe z hlediska doby obratu zásob, kdy se v průměru liší jen o 2 dny.

Výsledky výše uvedených analýz byly posléze podrobeny sumarizační metodě zvané **SWOT analýza**. Prostřednictvím této metody byly shrnuty interní faktory v podobě silných a slabých stránek firmy, dále externí faktory v podobě příležitostí a hrozeb analyzovaného podniku VOP GROUP, s.r.o. Hodnocení těchto vnitřních a vnějších vlivů působících na podnik probíhalo ve spolupráci s managementem dané organizace formou řízeného rozhovoru a bylo využito párového srovnání jednotlivých položek příslušných skupin dle Fullerova trojúhelníka. Na základě výše uvedeného byly zjištěny tři nejsilnější stránky společnosti, ke kterým se řadí dostatečná výrobní kapacita, flexibilita výroby dle požadavků zákazníků a špičkové moderní technologické zařízení. Naopak mezi největší slabiny patří fakt, že není nadefinována vize, mise a strategie podniku. Dále pak nízká úroveň marketingu a nedostatečné využití technologických strojů na bázi CNC. Co se týče vnějších vlivů se jako nejvýznamnější příležitosti jeví nabídka volných kapacit podniku a získání nových odběratelů. Nejvýraznějšími hrozbami pro podnik jsou ztráta významného zákazníka a realizace zakázek na základě systému nízkých cen, s minimálním příspěvkem na krytí nákladů. Po zhodnocení jednotlivých faktorů byla sestavena SWOT matice a vygenerovány dvě možné strategie, které by mohly být ve firmě nastaveny. První z nich je **strategie hledání – WO**, která spočívá v maximalizaci využití příležitostí k překonání vlastních slabých stránek. Druhou možnou je **strategie vyhýbání – WT**. Přijetí této strategie znamená pracovat na odstranění slabých stránek, což následně poslouží i k eliminaci hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí. Autorka práce se přiklání k nastolení druhé strategie, neboť se domnívá, že odstranění slabých stránek a eliminace hrozeb bude mít na podnik výraznější dopad. Dle výsledků všech analýz lze strojírenský podnik VOP GROUP, s.r.o. považovat za relativně přiměřeně konkurenceschopný, nicméně jsou představeny možné návrhy ke zlepšení pozice firmy na trhu.

## 5.2 Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku

Každý den mezi sebou vedou podniky konkurenční boj o lepší umístění na trhu, o zákazníky apod. Zvítězit však mohou pouze ti, kteří dokáží správně rozpoznat, a především zareagovat na změny tržního prostředí a ty proměnit ve svůj prospěch. Analyzovaný podnik disponuje moderními technologickými zařízeními, které patří bezesporu k jeho největší konkurenční výhodě. Vybraná společnost totiž na rozdíl od konkurence vlastní více typů těchto špičkových strojů na bázi CNC – např. ohraňovací lis, laserový stroj, horizontální soustruh, lakovací kabinu apod. Silné stránky odrážejí přednosti, na nichž by měla firma stavět. Jedná se kupříkladu o dostatečnou výrobní kapacitu podniku nebo přizpůsobení výroby dle požadavků zákazníků. Na základě provedených analýz směřujících k posouzení konkurenceschopnosti strojírenského podniku VOP GROUP, s.r.o. lze navrhnout několik opatření, které mohou přispět ke zlepšení stávající situace dané společnosti na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

### 5.2.1 Definování mise, vize, hodnot a strategie VOP GROUP, s.r.o.

Mise, vize, hodnoty a strategie jsou souborem aktivit patřících do kompetencí vrcholového vedení podniku. Jedná se o souhrn strategických vyhlášení deklarující poslání, budoucí stav a hodnoty, jakými se řídí a dodržuje daná organizace. Je nutné deklarovat také strategii, jež vede firmu k trvalému rozvoji její činnosti a posiluje pozici na trhu. Každá organizace by měla mít tyto pojmy jasně vytyčeny. Z toho důvodu se první doporučení týká odstranění největší slabé stránky firmy, která byla vyhodnocena v rámci SWOT analýzy. Již v třetí kapitole bylo možno zaznamenat chybějící vizi a misi organizace. V následující čtvrté kapitole bylo zjištěno, že ačkoliv je určitá podoba vize a mise v „*hlavě majitele firmy*“, tak zatím neexistuje fyzicky „*na papíře*“, a tudíž s ní nemohou být obeznámeni zaměstnanci a další stakeholdeři. Samotné vedení si uvědomuje důležitost těchto klíčových aspektů. Dokonce se domnívá, že byla-li by vize jasně vytyčena, nenacházela by se společnost v „*červených číslech*“. V souvislosti s minulostí společnosti VOP GROUP, s.r.o., která vznikla privatizací vojenského státního podniku, lze zmínit definici zastaralé mise. Posláním bylo plnit úkoly přikázané ze strany Armády ČR včas, kvalitním způsobem a pokud možno bez problémů. Nové poslání firmě chybí. Rovněž je důležité, aby všichni zaměstnanci znali hodnoty, na kterých si firma zakládá a byli obeznámeni s celopodnikovou strategií možného budoucího rozvoje do dalších let. Ze strany vrcholového vedení musí dojít k nadefinování poslání (mise) a vytyčení vize, kdy k jejímu dosažení je zapotřebí realizovat strategické cíle. V dnešní době jsou nejen pro mnohé zaměstnance, ale i potenciální zákazníky důležité také hodnoty firmy, které vypovídají o jejím chování. *Definování těchto klíčových aspektů je odhadováno do roku 2020.*

### 5.2.2 Zlepšení úrovně marketingu a obchodu

Marketing je druhým největším nedostatkem společnosti VOP GROUP, s.r.o. vyplývající ze SWOT analýzy. Management podniku je velmi pasivní k získávání potenciálních zákazníků. Nevynakládá téměř žádné úsilí k vyhledávání a navazování vztahů s novými klienty. Tento problém může mimo jiné souviset s historií firmy. Daný podnik, založený Ministerstvem obrany ČR, se ve své podstatě nemusel téměř vůbec starat o marketingové činnosti a prodej, neboť měl tolik objednávek, že je nestačil realizovat. Nicméně, vzhledem k poklesu zakázek ze strany MO ČR došlo ke změně. Organizace se jednak přeorientovala na civilní segment, ale také se z ničeho nic najednou ocitla ve vysoce náročném konkurenčním prostředí. Z toho důvodu je zapotřebí zpracovat na marketingové koncepci, která bude v souladu s celopodnikovou strategií. Je nutné změnit přístup k získávání odběratelů typu „čekáme, kdo si nás najde“ na přístup „máme vám co nabídnout“.

#### Marketingové (obchodní) oddělení

V podniku chybí oddělení, případně určitá skupina lidí, jehož náplní je marketing a obchod, resp. aktivní oslovování zákazníků a získávání zakázek. Tento nedostatek lze označit za rozhodující z hlediska pasivního přístupu k vyhledávání nových klientů. Oblast zakázek mají doposud ve své náplni práce vedoucí jednotlivých provozů. Ti se však musejí starat o chod a práci v provozu, tudíž na marketingové a obchodní záležitosti nemají dostatek času a nevěnují jim potřebnou pozornost a důraz. Je proto zapotřebí vytvořit nové marketingové (obchodní) oddělení, které bude založené za účelem aktivního oslovování potenciálních zákazníků a získávání objednávek. Je nutné určit pracovníka zodpovědného za marketingovou (obchodní) koncepci a koordinaci s ostatními aktivitami firmy. Ten pak určí např. potřebné dílčí marketingové (obchodní) činnosti, které je možné uskutečnit a přiřadí také odpovědnost jednotlivým pracovníkům za realizaci pověřených úkolů.

Z hlediska časového horizontu by měl být termín realizace návrhu stanoven v co nejkratší době. Je možno předpokládat polovinu roku 2020. Důvodem je pasivní přístup k vyhledávání a získávání zákazníků. Uvedené doporučení je zásahem do struktury organizace. Je proto zřejmé, že odpovědnost za realizaci je určitě na vedení vybrané společnosti, které musí odsouhlasit uskutečnění návrhu. Vedení firmy musí zvážit všechny faktory související s přijetím tohoto opatření. Na jedné straně totiž stojí „varovný signál“ poukazující na špatný přístup k získávání zakázek a vysoké konkurenční prostředí. Na straně druhé pak stojí finanční faktory v podobě například mzdových nákladů.

Předpokládané náklady se budou odvíjet od způsobu realizace. V případě přidělení kompetencí na stávajícího pracovníka, který bude převeden z jiného úseku, nebude tento krok pro firmu představovat další mzdové náklady. Jeho původní mzda se buď nezmění nebo se změní dle aktuální pozice, nicméně pro firmu nebudou tyto náklady představovat přílišné mzdové zatížení. Z tabulky 5.1 vyplývá, že v případě přijetí dvou nebo tří pracovníků se dají mzdové náklady v hrubém vyjádření odhadnout cca v rozmezí 800 000 až 1 200 000 Kč za rok. Tuto částku je možno odhadnout na základě skutečnosti, kdy bude brána v úvahu hrubá mzda pracovníků v rozmezí 25 000 – 35 000 Kč a také mzdové odvody činící 34 %.

**Tab. 5.1** Hrubý odhad mzdových nákladů

<b>Hrubý odhad mzdových nákladů po přijetí pracovníků do nového oddělení</b>	
Počet nových pracovníků	2–3 pracovníci
Odhadované náklady v hrubém vyjádření	800 000 – 1 200 000 Kč/rok

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací od vedení podniku*

### **Péče o zákazníky**

V souvislosti s výše uvedeným návrhem lze doporučit další týkající se zavedení tzv. péče o zákazníky. Jde o soubor aktivit a procesů směřujících k jedinému cíli, jímž je maximalizace dlouhodobé spokojenosti zákazníka. Jsou to všechny kroky, které organizace podnikne po prodeji výrobku nebo služby vůči svým klientům. Snahou by mělo udržet si významné odběratele a povzbudit je k dalším, opakovaným nákupům. Podstatou je uvědomit si, že udržení klientů není samozřejmostí a získání nových stojí mnohem více času a peněz.

Budování vztahů se zákazníky, ať už stálými či novými, probíhá každým kontaktem s nimi. Ať už se jedná např. o vyřízení prodeje, dodávky či kontakt telefonický, emailem nebo osobní. Zde stojí za připomenutí význam osobního kontaktu. Ačkoliv se všichni pohybují v moderním světě plném technologií, je dle autorky práce osobní kontakt stále podstatný. Pokud si chce analyzovaný podnik udržet klienta, případně udělat dojem na nového, neměl by komunikovat pouze formou internetu. Je vhodné si domluvit schůzku osobně, jelikož to působí mnohem věrohodnějším dojmem.

Péče o zákazníka je součástí marketingu, neboť *pozitivní reference od spokojených klientů, jsou mnohem silnější než některé marketingové propagace*. Poskytnuté doporučení od významného zákazníka firmy dalším potenciálním odběratelům závisí především na kvalitě nabízených produktů a služeb a také kvalitě poprodejní péče.



Společnost VOP GROUP, s.r.o. by měla být po celou dobu výrobního procesu v přímém kontaktu se svými zákazníky. Mělo by docházet k pečlivému naslouchání požadavků a navrhování nejvhodnějších možných postupů a řešení k vytouženému cíli. V rámci výroby by měly být konzultovány prováděné kroky a umožnění přístupu do výrobních prostor. Tímto způsobem se zákazníci přesvědčí, že vše probíhá přesně tak, jak má. *Bude-li firma disponovat kvalitní péčí o zákazníka, může docílit nižších nákladů na marketing, neboť nemusí vynakládat tolik finančních prostředků do různých forem propagace.* Mezi **procesy**, které by společnost VOP GROUP, s.r.o. mohla zařadit do péče o zákazníka patří např.:

- **cross-selling** – křížový prodej, cílem je dosáhnout navýšení celkové zakázky od klienta doporučením takového zboží, které s objednaným úzce souvisí,
- **řízení loajality a udržení si stálých zákazníků** – formou věrnostních programů pro stálé klienty.

### Nové webové stránky společnosti

Jedním z prvních kroků vedoucí ke zlepšení marketingové úrovně podniku by měla být mimo jiné rekonstrukce, resp. realizace nových webových stránek. Současné webové stránky společnosti VOP GROUP, s.r.o. jsou na první pohled poněkud zastaralé. Chce-li firma přilákat a získat nové zákazníky, je tato investice potřebná. Nové webové stránky firmy by měly působit moderním dojmem, být přehledné a zachycovat všechny reálné možnosti nabízené ze strany analyzovaného podniku. Realizací tohoto návrhu lze dojít ke zlepšení informovanosti odběratelů a lepší komunikaci. V souvislosti s tímto opatřením je možno očekávat nárůst tržeb analyzovaného podniku. Dle vedení se může jednat o navýšení tržeb až o 1 000 000 Kč za rok, jak vyplývá z tabulky 5.2, včetně dalších. Je patrné, že očekávané náklady jsou v porovnání s očekávanými výnosy zanedbatelné. Z toho důvodu by mělo v podniku dojít co nejrychleji k realizaci tohoto opatření.

**Tab. 5.2** Realizace nových webových stránek společnosti VOP GROUP, s.r.o.

Realizace nových webových stránek společnosti VOP GROUP, s.r.o.	
<b>Odpovědnost:</b>	Vedoucí marketingového (obchodního) o.
<b>Předpokládaný termín:</b>	3. čtvrtletí 2019
<b>Očekávané náklady:</b>	zhruba 50 000 Kč
<b>Očekávané výnosy:</b>	1 000 000 Kč/rok

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku*

## Nastavení cenové politiky

Cenovou politikou je chápáno stanovení cen, za které bude vybraná společnost prodávat své produkty a služby. Již z předchozích analýz je známo, že firma VOP GROUP, s.r.o. nad svými konkurenty vítězí ve většině případů v oblasti strojírenství a výroby nábytku díky relativně nízkým cenám, s minimálním příspěvkem na krytí nákladů. Ceny častokrát pokrývají pouze náklady výrobní a správní režie, někdy ani to ne. Proto lze doporučit začít provádět vyhodnocování každé zakázky zpětně a porovnávat náklady skutečné od plánovaných. V rámci kalkulace cen je tedy nutné začít vykonávat kontrolu prodejních cen výrobků. Z tabulky 5.3 je zřejmé, že u stávajících zakázek, u nichž prodejní cena výrobku nepokrývá ani výrobní náklady je doporučováno vyřadit takovýto výrobek z výrobního programu. U nově získaných zakázek lze navrhnout stanovení prodejní marže na bázi 10 %. Dle rozhovoru s vedením podniku by tímto opatřením mohlo dojít k úspoře nákladů cca 120 000 Kč ročně, a to v rámci provozu strojírenské výroby. Toto opatření bude působit pozitivně na podnik jako celek, neboť strojírenství a výroba nábytku tvoří největší část na obratu firmy.

**Tab. 5.3** Nastavení cenové politiky společnosti VOP GROUP, s.r.o.

Nastavení cenové politiky společnosti VOP GROUP, s.r.o.		
<b>Stávající zakázky</b>	Prodejní cena < Výrobní N	Vyřadit výrobek z výrobního programu
<b>Nové zakázky</b>	Prodejní marže 10 %	Úspora N až 120 000 Kč/rok

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku*

V případech realizace nové výroby nemají vedoucí jednotlivých provozů k dispozici potřebné podklady, podle kterých by posoudili, zda se vyplatí zakázku realizovat. S tím souvisí opakovanost již uvedené chyby, a to výroba produktu, jehož prodejní cena nepokrývá výrobní náklady. Na tento problém lze zareagovat návrhem týkající se sledování ziskovosti jednotlivých výrobků prostřednictvím **ukazatele krycí příspěvek**. Porovnáním prodejní ceny a variabilních nákladů, umožňující právě tento ukazatel, lze poměrně jednoduše zjistit výši, kterou daný výrobek přispívá k úhradě fixních nákladů. Doporučuje se vykonávat kontrolu ziskovosti každého výrobku a teprve po ověření výše příspěvku na krytí začít s výrobou. V níže uvedené tabulce 5.4 jsou zachyceny náklady a výnosy se zavedením této metody pro oblast strojírenství.

**Tab. 5.4** Očekávané náklady a výnosy pro provoz strojírenské výroby

Ukazatel krycího příspěvku	
<b>Očekávané náklady:</b>	5 000 Kč
<b>Očekávané výnosy:</b>	220 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku*

### 5.2.3 Organizace práce

Jedním z problémů společnosti VOP GROUP, s.r.o. je nedostatečná úroveň organizace práce na pracovištích, což se promítá do nízké hospodárnosti a efektivity výroby. V rámci jednoho provozu dochází častokrát ke špatné komunikaci mezi příslušnými pracovními skupinami. Stává se, že vedoucí jedné skupiny neví o tom, že vedoucí druhé skupiny získal kapacitně náročnou zakázku, a tak přijme další. Následně dochází k situacím, kdy podnik není schopen plnit objednávky včas a dodává se zpožděními. Jindy je naopak o zakázky nouze a pracovníci nepracují na 100 %, ale pouze na 80 %, ovšem zapláceno dostanou jako by pracovali na 100 %. S tím vším souvisí také nedostatečné využití moderních technologických zařízení, kterým disponuje daný podnik, jak v rámci provozu strojírenské výroby, tak i výroby nábytku. Ačkoliv patří stroje CNC k největším konkurenčním výhodám, nejsou kapacitně plně využívány.

#### Plánování objemu výroby

Na základě uvedeného se jeví jako vhodné doporučení zapracovat na plánování objemu výroby. Kupříkladu by měl být zhotovován **kapacitní měsíční plán výroby** jak pro celý provoz, tak pro dílčí pracovní skupiny. Plán by měl sloužit i jako nástroj k naplánování tržeb pokrytých ze strany od klíčových zákazníků, kterými jsou např. VIADDRUS a.s. nebo LEXONA s.r.o. Firma by se měla snažit si své klíčové odběratele udržet a pokud možno ještě zvýšit objednávky ze strany těchto zákazníků, a dosáhnout tak vyššího využití kapacit. Zbylé volné kapacity by měly být zatěžovány objednávkami pro ostatní, méně klíčové odběratele.

#### Optimalizace toku informací prostřednictvím informačního systému HELIOS Orange

V souvislosti se špatnou komunikací a řízením výroby je možno zmínit nedostatečné využívání jednotného informačního systému HELIOS Orange, resp. všechny jeho možnosti, které nabízí. V případě vybraného podniku si vedoucí provozů či skupin častokrát vedou vlastní tabulky v Microsoft Excel, ačkoliv většina z nich byla proškolená pro práci se zmíněným systémem. Tímto dochází ke zpomalování přenosu informací a zkracování údajů nezbytně potřebných pro řízení výroby a ekonomiky podniku jako celku. Doporučením pro vybraný podnik je proto zapracovat na optimalizaci toku informací prostřednictvím tohoto systému. Noví zaměstnanci, kteří neměli možnost zúčastnit se školení ohledně práce s tímto systémem, by měli být proškoleni. Ještě více vyhovující by bylo opětovné proškolení pro všechny, kteří s ním přicházejí do styku. Systém HELIOS Orange by měl být v rámci jednotlivých provozů aktivně využíván a propojen tak, aby zjednodušoval práci. Je žádoucí, aby se prostřednictvím tohoto systému utvořil rychlý obraz o ekonomickém hospodaření podniku jako celku.

## Vyšší využití strojů CNC

Podnik VOP GROUP, s.r.o. disponuje moderní špičkovou CNC technologií, která však bohužel není dostatečně využívána. Jedním z důvodů je jednak nedostatek technických odborníků, a jednak nedostatek zakázek, pro které by byly využity. Současně firma trpí enormní vysokou nemocností a funkce jednotlivých zaměstnanců častokrát nejsou zastupitelné. Vhodným doporučením se jeví zaškolit jednoho pracovníka na obsluhu více strojů. Vybraná společnost by se měla snažit docílit stavu, kdy si zaměstnanci osvojí schopnost práce na více technologických strojích. Tím by nemuselo docházet ke kritickým situacím jako například, když je určitý pracovník nemocen nebo na dovolené. Pak je totiž objednávka zpožděna právě z důvodu nepřítomnosti konkrétního dělníka. Jednou z možností zlepšení tohoto stavu se může jevit také zaměstnání nových technických odborníků. Tato varianta je však vzhledem k současné situaci společnosti méně pravděpodobná. Podnik potřebuje v první řadě zapracovat na zvýšení tržeb, s čímž souvisí získání nových zakázek. Tím se lze vrátit opět k doporučení, které bylo uvedeno mezi prvními, a tím je zapracovat na zvýšení úrovně marketingu a obchodu. Bude-li mít analyzovaný podnik dostatek objednávek ze strany zákazníků, může si dovolit přijmout nové techniky a stroje CNC budou mít vyšší využití.

## Snížení počtu neshodných výrobků

Další opatření, na které by se mohla firma zaměřit, je snížení počtu neshodných výrobků a nákladů z hlediska nekvalitní výroby. S tímto návrhem bezprostřední souvisí zvýšit náročnost vstupní kontroly a neakceptovat přijetí dodávky vadných kusů materiálů do výroby. Rovněž důslednou výstupní kontrolou na konci výrobního procesu lze snížit počet neshod. Mezi přístroje umožňující snížení neshod patří kalibry, úchylkoměry a různé přístroje pro zlepšení úrovně vstupní, ale i výstupní kontroly dodávaných materiálů či výrobků.

**Tab. 5.5** Nákup přístrojů ke snížení neshod a nekvalitních výrobků

Nákup přístrojů ke snížení neshod a nekvalitních výrobků	
Očekávané náklady:	okolo 100 000 Kč
Očekávané tržby:	okolo 100 000 Kč/rok

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku*

## Nabídka volných ploch budovy

Vzhledem k nevyužitým plochám budovy lze uvést další doporučení. V současnosti je zhruba 50 % plochy budovy vybrané společnosti pronajímáno z důvodu nevyužitých kapacit. Na základě rozhovoru s vedením podniku se nabízí otázka týkající se zvýšení nabízených prostor k pronájmu **až na 70 % plochy**, čímž by vzrostly příjmy organizace o cca 2 500 000 Kč.

## 5.2.4 Personální práce

Lidské zdroje tvoří nejcennější majetek každého podniku. Bez odváděné práce zaměstnanců by firmy ve své podstatě neexistovaly. Mezi personální práce patří spousta činností od běžné administrativy, přes vyplácení mezd a odměn až po řízení lidských zdrojů. V případě analyzovaného podniku je zapotřebí v první řadě ztotožnit zájmy zaměstnance s firmou, resp. posláním, vizí či strategickými cíli. Vzhledem k tomu, že tyto klíčové aspekty nejsou prozatím definovány, lze jen těžko dosáhnout stavu vyšší zainteresovanosti na firemních výsledcích ze strany pracovníků.

### Zaměstnanecké benefity

Nedostatek kvalifikované pracovní síly představuje bariéru pro většinu odvětví, včetně zpracovatelského průmyslu. Tento problém postihuje také společnost VOP GROUP, s.r.o. Dle různých průzkumů klesá zájem o technické obory, což má za následek problém s nalezením technických odborníků. Současně i rekordně nízká nezaměstnanost přispívá k tomu, že lidé mají více příležitostí si vybírat mezi nabídkami o svém budoucím povolání. V dnešní době nerozhoduje už pouze výše mzdy, ale svou roli sehrávají také pohyblivé složky mzdy v podobě zaměstnaneckých benefitů. Podle průzkumu personální agentury Talentica s.r.o., uskutečněný na konci roku 2017, patří k nejvíce preferovaným benefitům u techniků flexibilní pracovní doba, dovolená navíc, vzdělávací kurzy či oborová školení. Pro analyzovaný podnik jsou nejvhodnějším benefitem vzdělávací kurzy či školení. Zaměstnanci firmy se již v minulosti zúčastnili následujících **školeních** vyplývajících z tabulky 5.6. Ty byly spolufinancovány za pomoci dotace částkou okolo 1 200 000 Kč. Na základě této informace lze pro následující období opět doporučit vzdělávání zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich kvalifikaci. Jedním z možných nových benefitů může být mimo jiné tzv. „**fond mistra**“. Znamenalo by to, že by měl mistr k dispozici prostředky, které by mohl on sám individuálně ohodnotit za mimořádně odvedenou kvalitní práci. V případě společnosti VOP GROUP, s.r.o. totiž probíhá odměňování zaměstnanců rovnostářsky, kdy se cca 30 % prémie rozdělí všem.

**Tab. 5.6** Seznam školení ve společnosti VOP GROUP, s.r.o. za období 2017–2018

Název školení	Název školení
Rozvoj vedoucích pracovníků (mistři)	Štíhlá výroba
Produktové školení (obchod, nákup)	Sestavování výrobních kalkulací
Čtení technické dokumentace	IS HELIOS Orange
Nástroje kvality (ISO 9001, atd.)	MS Office (Word, Excel)
Plánování výroby	Anglický jazyk v obchodním styku (zač.)

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku*

### 5.2.5 Certifikace

Certifikace jsou společnostmi využívány jako známka kvality jejich činnosti. Systémy řízení dle patřičných norem a certifikací přinášejí do organizací potřebný řád, sladují postupy a procesy, zlepšují interní komunikaci, zefektivňují práci apod. Bezesporu jsou ale především znakem kvality a rovněž zvyšují prestiž. Vybraná společnost VOP GROUP, s.r.o. je držitelem těchto certifikátů:

- ISO 9001 – systém managementu jakosti,
- ISO 14001 – systém environmentálního managementu,
- AQAP 2110 – český obranný standard prokazující kompatibilitu s požadavky NATO.

#### **ČSN OHSAS 18001:2008 (ČSN EN ISO 45001:2018)**

V souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci lze zmínit doporučení v podobě zavedení do provozu firmy tzv. systém managementu, kontrol a řízení BOZP dle normy OHSAS 18001. Jedná se o mezinárodní uznávanou certifikaci systému managementu pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V České republice je oficiálně značena jako norma OHSAS 18001:2008. Je však vhodné poznamenat, že v březnu roku 2018 došlo ke změně značení normy z ČSN OHSAS 18001:2008 na ČSN EN ISO 45001:2018. Původní norma bude platit i nadále po dobu tří let, poté ztratí svou platnost. Z hlediska BOZP existují i další jiné systémy, nicméně tento je považován za základní standard uplatnitelný pro jakoukoli podnikatelskou činnost a odvětví. Norma OHSAS 18001 se opírá o podobný systém jako normy ISO 9001 nebo ISO 14001. Zaměřuje se na oblast řízení dokumentů, lidských zdrojů a infrastruktury podniků. Je nástrojem k optimalizaci procesů komunikace s veřejností i úřady a měření výkonnosti nově zavedených procesů pomocí interních BOZP auditů. Certifikát je vydáván po dobu tří let. Poté je zapotřebí jej znovu obhájit v souvislosti s nastavenými pravidly.

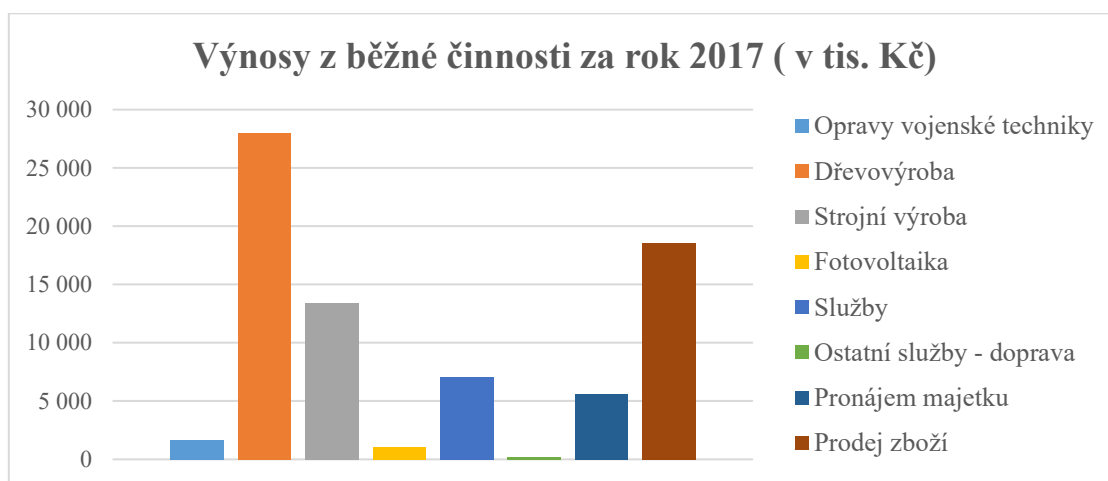
***Dle (BOZP.cz) by vybraná společnost VOP GROUP, s.r.o. touto certifikací získala především:***

- mezinárodně uznávaný certifikát v oblasti BOZP,
- snížení nebezpečí pracovních úrazů a rizik systematicky,
- ochranu zdraví pracovníků,
- snížení nákladů způsobené úrazy v práci a nemocemi,
- efektivní snížení nemocí z povolání,
- přehled o efektivnosti politiky bezpečnosti práce apod.

## 5.2.6 Zúžení nabízeného portfolia

Obecně je v podnikání doporučována strategie diverzifikace rizika. Znamená to, že se firmy nesoustředí pouze na jedinou činnost, ale rozšiřují své aktivity do různých oblastí. Podnikatelská činnost společnosti VOP GROUP, s.r.o. je velice rozsáhlá, což je již známo z předchozích kapitol. S širokou škálou nabízených produktů a služeb souvisí snížení eliminace nepřátelského převzetí vybrané společnosti jinou firmou, což se dá označit za konkurenční výhodu. Diverzifikací portfolia lze sice na jednu stranu snížit riziko ve výkyvech odvětví, ale na druhou stranu diverzifikace zvyšuje nároky na samotné řízení celé společnosti. V souvislosti s tímto se nabízí doporučení ohledně zúžení portfolia na vysoce profitabilní aktivity.

**Graf 5.1** Přehled výnosů z běžné činnosti VOP GROUP, s.r.o. za rok 2017 (v tis. Kč)



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti za rok 2017*

Společnosti VOP GROUP, s.r.o. je možno doporučit zaměřit se především na dřevovýrobu a strojírenství, neboť se významně podílejí na obratu firmy, jak vyplývá z grafu 5.1. Konkrétně v r. 2017 se dřevovýroba na obratu podílela zhruba 37 % a strojírenství 18 %. V obou případech je realizována zakázková výroba se schopností vyhovět požadavkům zákazníků. Naopak jedním z možných opatření k zúžení portfolia vybrané společnosti může být kupříkladu *odstranění poskytovaných služeb v rámci čerpací stanice*. Vzhledem k nízké marži u PHM je zřejmé, že kdyby se organizace orientovala pouze na tuto oblast, „*neuživí se*“. Rozsah podnikatelské činnosti podniku VOP GROUP, s.r.o. je opravdu velmi rozsáhlý a lze jen těžko jednoznačně říci, které aktivity by měly být ponechány v nabízeném portfoliu, a které již ne. Nicméně je zřejmé, že příliš velký rozsah činností může do budoucna představovat hrozbu. Konkrétně např. v podobě chaosu v řízení společnosti a neschopností plnit všechny nabízené služby ve vysoké kvalitě. Dle autorky práce by se měl podnik zamyslet nad příliš širokou škálou nabízeného portfolia a svou činnost zaměřit s důrazem na dřevovýrobu a strojírenství.

## 6 Závěr

V současných vysoce konkurenčních podmínkách na trhu se snaží uspět každý, přičemž pro organizace je stále obtížnější reagovat a přizpůsobovat se vlivům vnějšího okolí. Chtějí-li se společnosti prosadit a být úspěšné v porovnání s ostatními, musí neustále hledat nové možnosti vývoje, sledovat konkurenty a porovnávat své výsledky s ostatními. Na základě těchto uvedených skutečností bylo téma konkurenceschopnost vybráno pro tuto diplomovou práci.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku VOP GROUP, s.r.o. prostřednictvím zvolených nástrojů. Pro uskutečnění tohoto cíle byly využity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, metoda grafická a sumarizační. Mezi takové patřily PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza klíčových faktorů, finanční analýza, spider analýza a v neposlední řadě SWOT analýza. Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz bylo provedeno shrnutí výsledků a navržena řešení pro udržení a zlepšení postavení společnosti na trhu.

Diplomová práce byla rozčleněna na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části obsažené ve druhé kapitole došlo k seznámení základních pojmů a metod souvisejících s problematikou konkurenceschopnosti podniku. Teoretická část práce byla stěžejním východiskem pro zpracování části praktické.

Aplikační část práce byla započata třetí kapitolou, ve které byl podrobněji představen vybraný podnik. Praktická analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku je součástí čtvrté kapitoly. V první řadě bylo vnější prostředí společnosti hodnoceno prostřednictvím PESTE analýzy. Základní PEST analýza byla v práci nahrazena modifikací PESTE, kdy byl navíc posuzován vliv environmentálních faktorů. Poté byla před samotným Porterovým modelem využita stručná analýza odvětví zpracovatelského průmyslu, v němž se pohybuje vybraná společnost. V rámci provedeného Porterova modelu došlo k ohodnocení vyjednávací síly pěti faktorů, konkrétně dodavatelů, odběratelů, substitutů, nových a stávajících konkurentů. Z hlediska analýzy vnitřního prostředí došlo ke zpracování analýzy několika skupin klíčových faktorů, včetně faktorů finančních, které byly z důvodu rozsahu součástí samostatné podkapitoly. V rámci analýzy finančních faktorů byla provedena finanční analýza, konkrétně její nejpoužívanější analýza poměrových ukazatelů. Další metodou v praktické části práce byla spider analýza umožňující grafické srovnání podniku s odvětvím, tedy zpracovatelským průmyslem. Na základě shrnutí výsledků zjištěných z analýz vnějšího a vnitřního prostředí byla sestavena SWOT analýza a vygenerovány možné strategie budoucího vývoje společnosti.



Posléze došlo ke shrnutí výsledků práce a navržení možných doporučení směřujících k udržení a zlepšení situace vybraného podniku z hlediska konkurenční schopnosti. Vzhledem k provedené SWOT analýze a dalším zjištěným skutečnostem bylo navrženo 6 hlavních doporučení vedoucích k odstranění slabých stránek, případně hrozeb, a zajištění tak lepší pozice na trhu. První doporučení se týkalo odstranění slabé stránky společnosti v podobě chybějící mise, vize, hodnot a strategie podniku. Je zapotřebí tyto hodnoty definovat a seznámit s nimi jak zaměstnance firmy, tak ostatní stakeholdery. Další návrh se zabýval marketingem. Bylo zjištěno, že v analyzovaném podniku přistupují velmi pasivně k získávání nových zákazníků. Tento způsob je zapotřebí změnit. V rámci tohoto doporučení bylo řešeno nové marketingové oddělení, péče o zákazníky, nové webové stránky společnosti a správné nastavení cenové politiky. Třetí doporučení se týkalo organizace práce. V souvislosti s tímto návrhem byly navrženy dílčí opatření vedoucí ke zlepšení organizace práce. Konkrétně se jednalo o zapracování na plánování objemu výroby, optimalizaci toku informací prostřednictvím informačního systému Helios Orange, vyšší využití strojů CNC, snížení počtu neshodných výrobků a nabídku volných ploch budovy. Další návrhem byly řešeny personální práce, přesněji zaměstnanecké benefity. Nadále se doporučuje školit zaměstnance prostřednictvím vzdělávacích kurzů a školení. Mimo jiné byl navržen i nový možný typ zaměstnaneckého benefitu, který by mohl být ve společnosti uplatněn. Předposlední opatření se týkalo zavedení další certifikace v souvislosti s bezpečností a ochranu zdraví při práci na pracovišti. V rámci posledního doporučení bylo navrženo zúžit nabízené portfolio firmy na vysoce profitabilní aktivity. Analyzovaný podnik by se měl zamyslet, zda není jeho škála nabízeného portfolia příliš rozsáhlá. Svou činnost by měl zaměřit především na výrobu, konkrétně dřevovýrobu a strojírenství. Uvedené činnosti se v posledních letech podílejí ve velké míře na celkovém obratu organizace. Vzhledem k zakázkové výrobě a schopnosti plnit požadavky zákazníků lze vidět v těchto oblastech potenciál do budoucna. Toto opatření patří mezi strategické rozhodnutí, které je pouze v kompetenci majitele a vedení firmy. Závěrem lze říci, že chce-li podnik zlepšit svou pozici na trhu, a i nadále soutěžit a konkurovat ostatním firmám na trhu, musí se v první řadě zaměřit na aktivní vyhledávání a získávání zákazníků. V případě, kdy podnik nebude mít dostatek zakázek, nebude ani práce pro zaměstnance a nebudou plně využívány špičkové moderní technologie, které podnik vlastní. Na úplný závěr lze dodat, že tato diplomová práce může pro společnost VOP GROUP, s.r.o. sloužit jako výchozí zdroj informací pro zlepšování svého budoucího vývoje.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- [1] BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. Vyd. Praha: Ekopres, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.

- [12] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [13] MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2014, vol. 15. 226 s. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [17] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [19] SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [20] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [21] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [22] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [23] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [24] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

[25] TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

[26] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

### **Elektronické zdroje a ostatní**

[27] ACWORD. *Historie firmy* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://www.acword.cz/portal/home/o-nas/historie-firmy/>

[28] BOZP. *Co je systém managementu, kontrol a řízení BOZP dle normy OHSAS 18001? A jak se zavádí do firmy?* [online]. 2017. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-system-managementu-kontrol-a-rizeni-bozp-dle-normy-ohsas-18001/>

[29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

[30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2014* [online]. 23. 03. 2015 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>

[31] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2015* [online]. 24. 03. 2016 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

[32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2016* [online]. 22. 03. 2017 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2016>

[33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – rok 2017* [online]. 23. 03. 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-rok-2017>

[34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2018* [online]. 15. 02. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>

- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2018* [online]. 10. 01. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2018>
- [36] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. 21. 09. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)
- [37] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce* [online] 2019. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30833&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301-\\_null#katalog=30852](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30833&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-_null#katalog=30852)
- [38] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2018* [online]. 04. 12. 2018 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2018>
- [39] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30833&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301-\\_null#katalog=30845](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30833&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-_null#katalog=30845)
- [40] ENEZA. *Předmět činnosti* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://www.eneza.cz/spolecnost/predmet-cinnosti/>
- [41] GDPR. *Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku* [online]. 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
- [42] LEXONA s.r.o. *Home* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://www.lexona.cz/cz/home/>
- [43] MEDTEC-VOP. *Úvod* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.medtec-vop.cz/>
- [44] METCOMP CZECH. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://metcomp.cz/o-nas/>

- [45] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Analýzy stavu a vývoje trhu práce v okrese Karviná* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/karvina/analyzy>
- [46] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statisticky nezaměstnanosti* [online]. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>
- [47] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015* [online]. 2016 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--4--ctvtletí-2015--221221/>
- [48] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. 2017 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
- [49] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017* [online]. 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- [50] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2019. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=723351>
- [51] *Nový občanský zákoník 2015: rejstřík*. Ostrava: Sagit, 2012. 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [52] SAPEKOR. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.sapekor.com/o-nas>
- [53] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda české republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/>
- [54] VOPGROUP. *O Firmě* [online]. 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.vopgroup.cz/cs/>
- [55] *Výkazy, interní dokumenty a další informace* poskytnuté společností VOP GROUP, s.r.o.

## Seznam zkratek

B2B	Business to business
CNC	Computer Numerical Control (nejčastěji u obráběcích strojů)
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
EU	Evropská unie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
MO ČR	Ministerstvo obrany ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

Bc. Adriana Rybová